

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Aino Pekkarinen

**CASE-TUTKIMUS: VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SEN  
MAHDOLLISTAJAT, KÄYTÄNNÖT JA VAIKUTUKSET**

Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2017**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Organisaatiokulttuuri	12
1.2. Organisaation arvot	13
1.2.1. Henkilöstöön liittyvät arvot ja tavoitteet	14
1.3. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	15
1.4. Tutkimuksen rakenne	17
<b>2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	<b>18</b>
2.1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä	19
2.2. Henkilöstö yhtenä organisaation sidosryhmistä	21
<b>3. VASTUULLISUUS</b>	<b>25</b>
3.1. Yhteiskuntavastuu	28
3.2. Vastuullisen toiminnan mittaus ja raportointi	32
<b>4. VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	<b>35</b>
4.1. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen 2000-luvulla	38
4.2. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt	41
4.2.1. Varhaisen välittämisen malli	43
4.2.2. Työnantajan vastuu työntekijöille	46
4.3. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset	47
4.4. Näkökulma strategiaan ja tuloksellisuuteen	49
<b>5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	<b>52</b>
5.1. Tutkimusstrategia	52
5.2. Aineistonkeruun perusteet	55
5.2.1. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	56
5.3. Aineiston analysointi	57
5.4. Validiteetti ja reliabiliteetti	60
5.5. Tutkittavat tapaukset ja haastateltavat	61
<b>6. TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>64</b>
6.1. Henkilöstöjohtaminen	64
6.2. Vastuullisuus	65
6.2.1. Yhteiskuntavastuu	68
6.2.2. Raportointi	69
6.3. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	71
6.3.1. Perusta	71
6.3.2. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt	74



6.3.3. Varhaisen välittämisen malli	77
6.3.4. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta viestiminen	78
6.3.5. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset	79
6.3.6. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä ristiriitoja	81
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>84</b>
7.1. Loppupäätelmät	84
7.2. Ehdotuksia jatkotutkimuksille	89
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>91</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>99</b>
Liite 1. Haastattelurunko	99



**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	17
Kuvio 1. Analyysin pohja.	60
Taulukko 1. Case-yritysten perustiedot.	62
Taulukko 2. Haastateltavien perustiedot.	62



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Aino Pekkarinen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Case-tutkimus: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen mahdollistajat, käytännöt ja vaikutukset
<b>Ohjaaja:</b>	Maria Järleström
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Laitos:</b>	Johtamisen yksikkö
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Aloituvuosi:</b>	2012
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2017
	<b>Sivumäärä: 102</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edustaa uutta suuntausta henkilöstöjohtamisen kontekstissa. Käsitteenä vastuullinen henkilöstöjohtaminen on melko hahmottumaton eikä sille ole olemassa vakiintunutta terminologiaa. Näin ollen tässä tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään, mitkä tekijät mahdollistavat sen toteutumisen, miten sitä toteutetaan ja miten se vaikuttaa yrityksissä.

Henkilöstöjohtamisella ja vastuullisuudella oli tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä tärkeä rooli, sillä vastuullisella henkilöstöjohtamisella ei ole vakiintunutta teoriaa. Myös vastuullista henkilöstöjohtamista tarkastellaan aikaisempien tutkimusten valossa omassa kappaleessaan. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista case-tutkimusta, ja tutkimuksen kohteena on kolme suomalaista suuryritystä, joista kertyi yhteensä 11 haastattelua.

Tutkimuksen valossa voidaan todeta, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on käsitteenä melko vakiintumaton yrityksissä, mutta vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa puhutaan ääneen monista siihen kuuluvista asioista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään yrityksissä ensisijaisesti arvojen kautta: vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yrityksen arvojen mukaista henkilöstöjohtamista. Vastuullista henkilöstöjohtamista mahdollistavat yrityksissä osaltaan myös organisaatiokulttuuri ja yleinen yhteiskunnallinen muutos. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa keskeistä on työhyvinvointi, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja inhimillisuus erityisesti vuorovaikutuksessa.

Tutkimus tuo lisää tietoa siitä, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään, mitä käytäntöjä siihen kuuluu ja miten se vaikuttaa yrityksissä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen rikkoo ennen kaikkea työn ja vapaa-ajan rajapintaa yrityksen ja työntekijän välillä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on enemmän kuin mitä laki vaatii: yritykset huolehtivat työntekijöiden asioista yli lain vaatimien rajojen, koska vastuullisen henkilöstöjohtamisen nähdään vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon, ja näin ollen koko organisaation suorituskäytännön.

---

**AVAINSANAT:** henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus, vastuullinen henkilöstöjohtaminen





## 1. JOHDANTO

Teknologian kehittyminen, kilpailukyvyyn kasvaneet vaatimukset sekä globalisaatio ovat viimeisten kahden vuosikymmenen aikana tuoneet valtavia muutoksia henkilöstöjohtamiseen, sen strategiaan ja siihen liittyvään päätöksentekoon (Ehnert 2009: 1). Sijoittajien tuottovaatimukset sekä kilpailun kiristyminen ovat saaneet aikaan sen, että yritysten on jatkuvasti pyrittävä parantamaan tuottavuuttaan (Järnlström & Vanhala 2014: 221). Yritykset ovat usein tilanteessa, jossa vastakkain ovat lyhyen aikavälin tulos ja toisaalta organisaation pitkäaikainen elinkelpoisuus (Lis 2012: 282). Nämä muutokset vaikuttavat tietenkin myös työntekijöihin: työntekijöiltä odotetaan ajantasaisempaa osaamista, suurempaa sitoutumista henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja parempaa työkykyä (Järnlström & Vanhala 2014: 221).

Kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan on kasvanut huomattavasti viime vuosina, kun on huomattu sen merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn (Freitas, Jabbour & Santos 2011: 230). Tästä positiivisesta kehityksestä huolimatta monissa organisaatioissa HR-toimintoja värittää voimakas kontrolli ja henkilöstö nähdään ennen kaikkea kuulueränä itse liiketoiminnalle (Freitas ym. 2011: 230; Lis 2012: 282). Jos henkilöstö nähdään pelkästään kuluna organisaatiolle, saatetaan organisaatioissa tietoisesti pyrkiä minimoimaan kustannuksia tiukoilla työsopimuksilla ja minimitasoa vastaavilla terveys- ja turvallisuuskäytännöillä (Lis 2012: 282). Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu ajatus, jonka mukaan henkilöstö on kaukana kuluerästä: sen sijaan henkilöstö on erityinen organisaation arvoa lisäävä osatekijä, jossa myös itsessään on suurta arvoa (Lis 2012: 282).

Toisaalta nykyisenkaltaisen henkilöstöjohtamisen nähdään olevan heikko malli ja käytänteiltään, eikä se vastaa sellaista ihmisten johtamista, mitä nykypäivän organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen (Fortier & Albert 2015: 1). Fortier ja Albert (2015: 2) väittävät jopa, ettei nykyisenlainen henkilöstöjohtaminen huomioi lainkaan eettisiä normeja työntekijöiden suhteen. Näiden ristiriitaisten kehityskulkujen vahvistuessa tarvitaan vastuullista henkilöstöjohtamista (Järnlström & Vanhala 2014: 221): vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu muun muassa huipputalenttien rekrytointi ja heidän pitäminen organisaatioissa, kriittisten kompetenssien kehittäminen, motivaatio, kannustaminen poikkeuksellisiin työsuorituksiin, työllistävyys, elämänmittainen oppiminen, demografiset trendit, ikääntyvä työvoima, työntekijän terveys, turvallisuus, elämänlaatu, työn ja vapaa-ajan tasapaino, oikeudenmukaisuus, eettisyys ja yhteiskuntavastuu (Ehnert 2009: 4).

Vastuullisuus on viime vuosina noussut vahvasti esiin johtamisen eri keskusteluissa (Järnlström & Vanhala 2014: 222). Kuitenkin vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ei ole juurikaan muodostunut vakiintunutta määritelmää tai käsitteistöä (Kramar 2014: 1075). Tämä johtunee sen varauksellisesta vastaanotosta ja kohtaamasta kritiikistä sekä siitä, että aihealueen tutkimus on vasta alkutekijöissään. Järnlströmin ja Vanhalan (2014: 222) mukaan löytyy kuitenkin useita tutkijoita (kuten Ehnert 2009; Ehnert & Harry 2012; Taylor ym. 2012), joiden mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on uusi ja merkittävä ilmiö, joka voi tarjota tuoretta näkökulmaa viimeisten lähes kaksi vuosikymmentä strategisessa henkilöstöjohtamisessa vallinneeseen melko yksipuoliseen tuloksellisuuskeskusteluun.

Vakiintuneen käsitteistön puutteen huomaa monista vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmistä. Freitasin ym. (2011: 226) mukaan vastuullisella henkilöstöjohtamisella saavutetaan organisaation vastuullisuus kehittämällä henkilöstöpolitiikkoja, -strategioita ja -käytänteitä, jotka samaan aikaan tukevat taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä ulottuvuutta. Viitalan (2013: 328) mukaan taas vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämistä ja soveltamista siten, että vastuullisuuden yleiset kriteerit täyttyvät. Tärkeintä on ratkaisujen kestävyys: valintojen vaikutusten tulee olla sellaisia, etteivät ne vaurioita sidosryhmäsuhteita tai ympäristöä tulevaisuudessa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tarkoitus on edistää organisaation tasa-arvoa, osaamista, hyvinvointia sekä ekologisuutta. Vuonna 2013 toteutetun Henkilöstöbarometrin vastaajien mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen tunnusmerkkejä ovat lainmukaisuus, johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutteisuus ja luottamus (Viitala 2013: 337). Vastaajien mukaan vastuullisuuden pohja rakentuu ennen kaikkea työntekijöiden arvostamisen ja yksilöiden huomioinnin varaan: nämä asiat toteutuvat ponnistamalla seuraaviin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin: hyvä esimiestyö, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, ilmapiirin kehittäminen, motivointi, palaute ja palkitseminen, urakehityksen mahdollistaminen, ennakkoiva henkilöstösuunnittelu, muutosten hallinta ja avoin viestintä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa keskeistä on myös strategialähtöisyys, selkeät tavoitteet sekä aktiivinen kehittäminen.

Ehnertin (2009, siteerattu Kramar 2014: 1084) mukaan vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan suunniteltujen tai kasvavien henkilöstövoimavarojen strategioiden sekä toimintatapojen rakennetta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttaminen, ja samaan aikaan pitkällä aikavälillä uudistaa henkilöstöjohtamisen pohjaa organisaatioissa. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii minimoimaan negatiiviset vaikutukset luonnolliseen ympäristöömme, ihmisiin ja koko yhteisöön ja se tiedostaa johtajien ja esimiesten, HR-ammattilaisten sekä työntekijöiden kriittisen, mahdollistavan roolin organisaatioissa, jonka tarkoituksena on välittää

selkeitä ja yhdenmukaisia viestejä, jotka heijastavat konsensusta päätöksentekijöiden välillä. (Kramar 2014: 1084)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulman mukaan työntekijät ovat voimavaroja, jotka toteuttavat työsuorituksia yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa. Henkilöstöjohtaminen on näiden prosessien puolestapuhuja. Organisaation henkilöstövoimavarojen kehitys on vastuullista, mikäli se pitkäjänteistä, kriittiset sidosryhmät huomioivaa ja kehityksessä otetaan huomioon vaihtoehtoisten toimintatapojen seuraukset. Organisaation, työntekijöiden sekä yhteiskunnan tulisi kaikkien olla yhtäläisesti vastuussa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Työntekijöillä on lisäksi vastuu itsestään sekä tulevaisuudestaan työn kannalta eli urakehityksestä. Henkilöstövoimavarat ovat ”tekijöitä”, tasavertaisia kumppaneita organisaatiossa ja itseriippuvaisia tekijöitä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta keskeisiä työkaluja organisaatiossa ovat henkilöstövoimavarojen kehittäminen, palkitsemisjärjestelmien suunnitteleminen sekä vastuullisuuden huomioiminen organisaation tavoitteissa, strategiassa ja organisaatiokulttuurissa (Ehnert 2009: 53-54).

Joka tapauksessa vastuullisella henkilöstöjohtamisella uskotaan olevan merkittäviä vaikutuksia henkilöstöjohtamisen kontekstissa (Viitala 2013; Kramar 2014: 1069; Freitas ym. 2011: 226). Freitasin ym. (2011: 231) mukaan nimenomaan henkilöstöjohtaminen on se organisaation funktio, jolla paras mahdollisuus levittää vastuullista ajattelutapaa koko organisaation laajuudelle. Kramarin (2014: 1069) mukaan taas vastuullinen henkilöstöjohtaminen seuraa strategisen henkilöstöjohtamisen käsitettä, joka on ollut vallitseva lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen viimeiset 30 vuotta. Kramarin (2014: 1084) mukaan vastuullista henkilöstöjohtamista käsittelevä kirjallisuus edustaa vaihtoehtoista lähestymistapaa ihmisten johtamiseen. Kuitenkin ehkä hieman yllättäen näissä eri lähestymistavoissa henkilöstöjohtamiseen on myös yhteisiä piirteitä. Molemmat ovat vastanneet oman aikansa tarpeisiin: strateginen henkilöstöjohtaminen nousi 1970-80-lukujen taitteessa, jolloin tarvittiin suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteistä henkilöstöjohtamista ympäristössä, joka oli jatkuvan muutoksen, turbulenssin ja epävarmuuden alainen.

Freitasin ym. (2011: 230) mukaan strateginen lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen ei kuitenkaan riitä: henkilöstöjohtamisen painopisteen tulisi olla vastuullisten organisaatioiden tukemisessa sekä taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tulosten tukemisen synnyttämisessä. Näin ollen vastuullinen henkilöstöjohtaminen liittyy ennen kaikkea muutokseen koko yhteiskunnassa (Freitas ym. 2011: 230-231). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tunnistaa ihmisten johtamisen vaikutuksen henkilöstövoimavaroihin sekä yrityksen taloudelliseen tulokseen. Sillä on vaikutuksia ihmisiin, sosiaalisiin suhteisiin sekä

ympäristöön. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulma tuo esiin myös henkilöstöjohtamisen varjopuolen: vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulma tiedostaa, että henkilöstöjohtamisella ja/tai yrityksen toiminnalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia ihmisiin, heidän välisiin suhteisiin sekä ympäristöön. (Kramar 2014: 1069-1070)

### 1.1. Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten jaettujen tarkoitusperien systeemiä, joka erottaa organisaation muista organisaatioista (Robbins & Judge 2017: 565). Organisaatiokulttuuri selittää osaltaan ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa ja vaikuttaa myös henkilöstöjohtamiseen (Viitala 2013: 28). Organisaatiokulttuuri määrittelee ehtoja sille, miten voi ajatella ja toimia, mikä on sallittua ja mikä ei, miten käyttäytyä yrityksen ulkopuolella, mihin uskoa ja mihin sitoutua (Viitala 2013: 28). Edgar Schein esitti vuonna 1987 klassikoksi muodostuneen mallin organisaation tasoista, joihin kuuluvat pohjimmaiset perusoletuksat, arvot ja normit ja huipulla näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset eli artefaktit. Organisaation pohjimmaiset perusoletuksat ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Perusoletuksat ovat itsestäänselvyyksiä ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa. Niitä on vaikea kuvailla ja muuttaa.

Arvot ja normit taas pystytään usein kuvailemaan ja tiedostamaan. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan yhteistä arvopohdintaa organisaation sisällä ja arvojen ja normien määrittely. Keskeistä on avata mikä on juuri tässä organisaatiossa ja työyhteisössä tärkeää ja arvostettavaa ja miten se näkyy toiminnassa. Artefaktit taas ovat organisaatiokulttuurin näkyvin osa, jonka jokainen organisaation jäsen osaa kuvata. Artefaktit näyttävät yleensä myös vierailijoille varsin nopeasti: Mikä on ensivaikutelma, kun menet jollekin vieraalle työpaikalle? Miten sinut otetaan vastaan tai palvellaan? Miltä ulkoiset puitteet näyttävät? Miten työyhteisön jäsenet näyttävät suhtautuvan toisiinsa? Miten hommat hoiduvat?

Tämän tutkimuksen kannalta erityisen keskeistä ovat vahvat organisaatiokulttuurit ja toisaalta vastuullinen organisaatiokulttuuri. Eri organisaatiokulttuurien välillä voidaan tehdä ero vahvojen ja heikkojen kulttuurien välillä. Jos suurimmalla osalla organisaation hen-

kilöstöstä on yhteinen näkemys organisaation missiosta ja arvoista, on organisaatiokulttuuri kyseisessä yrityksessä vahva. Jos taas näkemykset eroavat laajasti, on organisaatiokulttuuri heikko. (Robbins & Judge 2017: 567)

Vahvalle organisaatiokulttuurille on tunnusomaista, että organisaation arvoihin on sitouduttu ja niitä jaetaan organisaation sisällä voimakkaasti. Mitä suurempi osa organisaation jäsenistä hyväksyy organisaation arvot ja mitä sitoutuneempia organisaatioon he ovat, sitä voimakkaampi on organisaation kulttuuri ja sitä suurempi vaikutus sillä on organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Vahvassa organisaatiokulttuurissa organisaation jäsenet käyttäytyvät organisaation arvojen mukaisesti ja edistävät arvojen mukaista toimintaa. Työntekijöiden vaihtuvuus on yleensä pieni organisaatiossa, jossa vallitsee voimakas organisaatiokulttuuri, sillä organisaatiokulttuuriin kuuluu vahva yksimielisyys siitä, mitä organisaatio edustaa. Tämän kaltainen yksimielisyys kasvattaa yhtenäisyyttä, luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. (Robbins & Judge 2017: 567)

Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on myös organisaatiokulttuurin vastuullisuus. Robbins ja Judge (2017: 569) puhuvat organisaatiokulttuurin eettisestä ulottuvuudesta ja eettisestä työympäristöstä, joka tarkoittaa organisaatiossa jaettua käsitystä oikeasta ja vääränlaisesta käytöksestä, jotka heijastavat organisaation todellisia arvoja ja muovaavat organisaation jäsenten eettistä päätöksentekoa. Kun yrityksessä vallitsee eettinen organisaatiokulttuuri, se rohkaisee työntekijöitä eettisten arvojen mukaiseen toimintaan ja näiden eettisten arvojen kehittämiseen, ja eettinen johtajuustyyli taas toimii luodakseen sosiaalista valveutuneisuutta organisaatiossa (Choi, Ullah & Kwak 2015: 356). Vastuullisuus, arvot ja organisaatiokulttuuri liittyvät kaikki siis keskeisesti toisiinsa.

## 1.2. Organisaation arvot

Viitalan (2013: 28) mukaan arvot muodostavat organisaatiokulttuurin perustan, mutta ovat myös sen tulosta. Arvot ovat organisaation sisällä arvostettuja ja tärkeinä pidettyjä asioita. Dosen (1997: 227-228, siteerattu Finegan 2000: 149-150) mukaan arvot ovat arvointistandardeja, jotka liittyvät itse työhön tai työympäristöön, ja joiden kautta yksilöt arvioivat, mikä on ”oikein” ja arvottavat mieltymystensä tärkeysjärjestyksen. Arvot liittyvät keskeisesti vastuullisuuteen, sillä ne kertovat, mitä pidetään oikeana ja mitä vääränä. Organisaatiossa voi esiintyä hyvinkin erityyppisiä arvoja: voi olla julkisia arvoja, joiden määrittämiseen on osallistunut koko henkilöstö; Joskus taas voi olla, ettei selkeitä arvoja ole edes määritelty. Arvojen määrittäminen organisaatiossa ja arvokeskustelu ovat kuitenkin tärkeitä prosesseja, jotka usein tuulettavat organisaation ilmapiiriä ja tekevät

asioita näkyviksi. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen rakentuu nimenomaan organisaation arvojen päälle. (Viitala 2013: 28)

Työntekijät tuntevat olonsa sitä mukavammaksi, mitä yhdenmukaisemmat työyhteisön arvot ovat heidän omien arvojensa kanssa. Jos työntekijä itse arvostaa esimerkiksi omaa rauhaa ja itsellisyyttä, mutta organisaation kulttuuri on erittäin avoin ja korostaa havaittuihin ongelmiin puuttumista, saattaa työntekijä kokea olonsa epämukavaksi tällaisessa toimintaympäristössä. Ristiriitaiset arvot työntekijän ja työnantajan välillä luovat hankalan tilanteen niin työntekijälle kuin yrityksellekin. Tällaisessa tilanteessa työntekijä saattaa jopa kokea vaikeutta sitoutua itse yritykseen ja työsuoritus vähemmän tuottoisa. (Finegan 2000: 150)

Arvot ovat yleensä pitkäaikaisia, vakiintuneita ja kestäviä, eli niitä on usein vaikea muuttaa (Robbins & Judge 2017: 189). Kuten tässäkin tutkimuksessa tullaan näkemään, yrityksissäkin arvopohja on syntynyt yrityksen perustamisvaiheessa ja säilynyt ainakin lähes muuttumattomana nykypäivään asti. Robbinsin ja Judgen (2017: 191) mukaan vielä kolmekymmentä vuotta sitten organisaatiot olivat kiinnostuneita siitä, miten yksilöt sopivat yhteen tiettyjen työtehtävien kanssa. Nykyään organisaatioissa ollaan kuitenkin enemmän kiinnostuneita siitä, miten yksilön persoonallisuus ja arvot sopivat organisaatioon (Robbins & Judge 2017: 191). Jani Niipola (Kauppalehti 6.2.2017) toteaaakin, että nykyään yksi yritysten menestyksen perusedellytyksiä on, että yritys ymmärtää asiakkaan arvoja.

#### 1.2.1. Henkilöstöön liittyvät arvot ja tavoitteet

Moilasan ja Haapasen (2006: 78) mukaan organisaatio voi määritellä arvot siten, että kaikkien arvojen merkitys yksittäisten työntekijöiden kannalta on mietitty jo määrittelyvaiheessa. Toisaalta taas joissain organisaatioissa voidaan määritellä erikseen juuri henkilöstöön liittyvät arvot, joita voivat olla esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi, hyvä työyhteisö, tasa-arvo, sisäinen asiakkuus, yhdessä menestyminen ja yksilön oikeudet organisaatiossa. (Moilanen & Haapanen 2006: 78)

Henkilöstöön liittyvät arvot tulisivat olla organisaatiossa kaikkien tiedossa: niin johtajien, esimiesten kuin työntekijöiden. Moilasan ja Haapasen (2006: 78) mukaan vaikuttaa siltä, että yhteiskuntavastuu liittyy henkilöstöön liittyvien arvojen esiintuomiseen: organisaatioissa, jotka ovat raportoineet yhteiskuntavastuusta tai asiaa on muuten nostettu esille, esimiehillä on selkeämpi käsitys henkilöstöön liittyvistä arvoista kuin niillä esimiehillä, jotka edustivat organisaatioita, joissa yhteiskuntavastuuta ei ollut tuotu yhtä voimakkaasti esiin. Kymmenestä haastatellusta esimiehestä kuusi tunsikin arvoja perusteellisemmin tai

mainitsi ainakin jonkin selkeän arvon, joka liittyy henkilöstöön. (Moilanen & Haapanen 2006: 78)

Fortierin ja Albertin (2015: 6) mukaan ihmiset ovat subjekteja, jotka aaltoilevat itsekkyyden ja pyyteettömyyden jatkumolla. Itsekkyyys edistää opportunismia, ja pyyteettömyys taas hyvántahtoisuutta. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja koko organisaatio tarvitsevat hyvántahtoisuutta, joka mahdollistaa organisaation sen ihmisten terveen kasvun ja kehittymisen. Hyvántahtoisuudella tarkoitetaan huolta toisten hyvinvoinnista ja toisten motivaatioiden huomioon ottamista (Fortier & Albert 2015: 6).

Moilanen ja Haapanen (2006: 79) nostavat esiin henkilöstöön liittyviä tavoitteita, joista useat yritykset olivat tuoneet esiin muun muassa osaamisen, jaksamisen ja työhyvinvoinnin varmistamisen ja sairaspotilaiden vähentämisen sekä esimerkiksi vastuullisen johtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin. Ihmisten johtaminen nähdään keskeisenä haasteena johtamisen piirissä, jossa on aikaisemmin perinteisesti keskitytty vahvasti asioiden johtamiseen. Nykyään johtaja on kuitenkin entistä useammin hyvien työedellytysten luoja: esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on parhaat mahdolliset edellytykset työnteon onnistumisen kannalta ja että alaiset tietävät oikeutensa edellyttää tällaista toimintaa myös esimieheltä. (Moilanen & Haapanen 2006: 79)

### 1.3. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä Pro gradu –tutkielmassa tarkastellaan kolmea suomalaista suuryritystä, joissa on kehittyneet henkilöstötoiminnot ja vastuullisuusnäkökulma on huomioitu yrityksen toiminnassa. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään ja mistä keskustellaan, kun puhutaan vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tutkielmassa selvitetään myös, mitä konkreettisia käytäntöjä ja organisaatiotason vaikutuksia vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy. Tutkielmalle asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään case-yrityksissä?
2. Mitkä tekijät ovat mahdollistamassa vastuullista henkilöstöjohtamista?
3. Miten vastuullista henkilöstöjohtamista toteutetaan?
4. Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa organisaatioon?



Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen teema henkilöstöjohtamisen piirissä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ei ole juuri-kaan tutkittu eikä aiheen terminologia ole vakiintunutta. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on vaikeaa tai joskus jopa mahdotonta erottaa henkilöstöjohtamisen käytännöistä, ja tätä ongelmaa pyritään myös tässä tutkimuksessa selventämään. Vastuullista henkilöstöjohtamista ei näistä syistä osata tunnistaa yrityksissä eikä sen vaikutuksia ymmärretä. Vastuullisuusteema on kuitenkin nouseva trendi ja yrityksissä uskotaan vastuullisuusteeman tärkeyteen koko organisaation onnistumisen kannalta. Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan näihin kysymyksiin ja selvittämään, miksi vastuullinen henkilöstöjohtaminen on tärkeä aihe yrityksissä.

Henkilöstöjohtamisen käytännöissä voidaan nähdä olevan neljä eri osapuolta: yritysjohto, henkilöstöammattilaiset, esimiehet sekä työntekijät. Aiheen laajuuden vuoksi kaikkien osapuolien näkemystä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ei ole tässä huomioitu, vaan on keskitytty henkilöstöammattilaisten ja muiden kiinteästi henkilöstöasioiden kanssa tekemisissä olevien henkilöiden kokemuksiin vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, joilla oletetaan olevan hyvä käsitys henkilöstöjohtamisen käytännöistä organisaation sisällä.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen aihealueen ollessa hahmottomaton, koettiin tutkielman alussa tärkeäksi keskittyä vastuullisen henkilöstöjohtamisen peruskäsitteisiin, eli mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan ja mitä asioita siihen kuuluu.

Tutkimuksessa esiintyvät usein käsitteet henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Tärkeää on huomata, että nämä käsitteet voivat olla hyvinkin päällekkäisiä, ja esimerkiksi henkilöstöjohtamista ja vastuullista henkilöstöjohtamista on joissain tapauksissa mahdotonta erottaa toisistaan. Vastuullisuus on ensisijaisesti yläkäsite vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle, ja käsittää kaikki vastuullisuuden osa-alueet, joita organisaatioissa voi ilmetä. Tutkimuksessa esiintyy myös käsite yhteiskuntavastuu, jonka yhteydestä vastuullisuuteen keskustellaan.

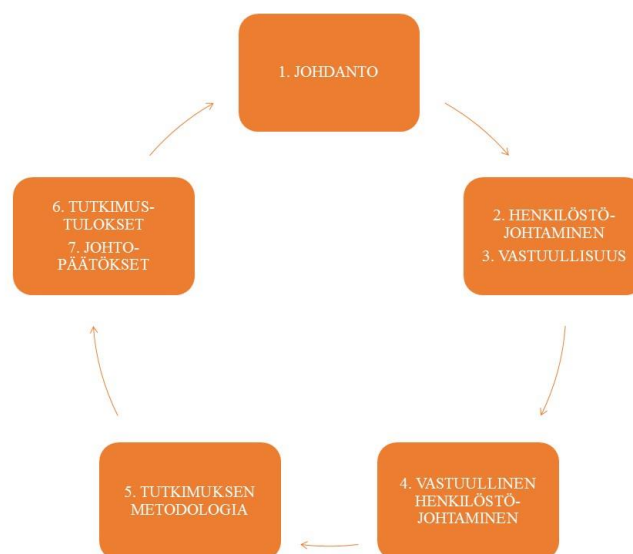
#### 1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu seitsemään lukuun, joiden suhdetta toisiinsa on havainnollistettu oheisessa kuviossa. Tutkielman johdanto-osio johdattaa lukijan tutkimuksen aiheeseen selvittäen vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustoja, tarvetta ja nykytilaa. Myös organisaation arvoja organisaatiokulttuurin käsitteitä avataan johdantokappaleessa, sillä ne ovat pohja kaikelle organisaation toiminnalle, ja näin ollen niillä on keskeinen rooli myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen osalta.

Myös tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset esitetään, ja tutkielmaa rajaavat kehukset rakennetaan. Aiheen valinnan oleellisuuden syyt perustellaan lukijalle ja tutkielman keskeisimmät käsitteet selkeytetään, jotta työn termistö olisi helpommin hahmotettavissa.

Vastuullisella henkilöstöjohtamisella ei ole vakiintunutta teoriaa tai terminologiaa, mistä syystä teoriakatsauksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä henkilöstöjohtamisen ja vastuullisuuden teorioiden kautta. Näiden kautta tarkastellaan vastuullista henkilöstöjohtamista omassa kappaleessaan.

Tutkielman pohjautuessa kirjallisuuskatsauksen lisäksi empiiriseen tapaustutkimukseen, kuvaillaan kappaleessa viisi tutkimusmetodologian valintaa, jossa pääpaino on case-tutkimuksen ominaispiirteissä. Ennen tutkimuksesta saatujen tuloksien kirjauksia esitetään empirian rakennuspalat, eli yritykset ja niiden edustajat. Haastatteluin kerätty aineisto havainnollistetaan luvussa kuusi. Tutkielma päätetään Johtopäätökset -lukuun, jossa kiitetään tutkimuksen kannalta keskeisimmät seikat sekä pohditaan ideoita tuleville aihealueen tutkimuksille.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne.

## 2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on osa organisaation johtamisen kokonaisuutta ja nykyään tärkeä osa organisaation jokapäiväistä toimintaa: henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteuttamista varmistamalla yrityksen kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö (Viitala 2013: 10). Henkilöstöjohtamisen vastuulle kuuluvat myös työn käytännön järjestelyihin liittyvät asiat (Boxall & Purcell 2011: 1). Henkilöstöjohtamisen käsitettä on kuitenkin vaikea määritellä yksiselitteisesti, sillä siihen liittyy niin monia erilaisia organisaation aktiviteetteja ja se näyttäytyy erilaisena organisaation eri tasoilla (Boxall & Purcell 2011: 11). Henkilöstöjohtaminen koostuu muun muassa työn suunnittelusta ja analyysistä, henkilöstövoimavarojen suunnittelusta, rekrytoinnista, työntekijöiden valinnasta, koulutuksen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamisesta, suorituksen johtamisesta, palkitsemisesta sekä työntekijäsuhteista huolehtimisesta (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright 2016: 3). Huolehtimalla hyvin kaikista näistä osa-alueista voidaan varmistaa paras mahdollinen suoriutuminen: näin työntekijät ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä, yritykset innovatiivisempia sekä tuottoisampia ja yrityksille syntyy hyvä maine ympäröivässä yhteiskunnassa (Noe ym. 2016: 3).

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti nähty ennemminkin pakollisena kuluna kuin arvon lähteenä organisaatioille (Noe ym. 2016: 3). Yritykset ovat kuitenkin itsenäisiä taloudellisia kokonaisuuksia, jotka toimivat sosiaalisessa kontekstissa (Boxall & Purcell 2011: 24), joten käsitteen ”pääoma” liittäminen vain taloudellisiin arvoihin ja asioihin on vanhanaikaista ja jopa ajattelematonta (Noe ym. 2016: 3). Useat eri tutkimukset ovat kuitenkin pystyneet osoittamaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tuottaman arvon (Pauuwe 2009: 132; Guest 2011; Van De Voorde, Pauuwe & Van Veldhoven 2011: 391). Laskennallista todistusaineistoa on saatu vain niukasti, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeasta työmotivaatiosta, sitoutumisesta, ja työhyvinvoinnista seuraa parempia työsuorituksia verrattuna siihen, että nämä tekijät ovat matalalla tasolla (Viitala 2013: 10). Myös esimerkiksi oikeudenmukaisella palkitsemisjärjestelmällä, hyvällä ilmapiirillä ja hyvällä esimiestyöllä on todettu olevan positiivinen yhteys organisaation suoriutumiseen (Viitala 2013: 10).

Henkilöstöjohtamisen päämäärä on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen (Viitala 2013: 10). Henkilöstöjohtamisen tavoitteet voidaan jakaa taloudellisiin ja yhteiskuntapoliittisiin tavoitteisiin (Boxall & Purcell 2011: 12, 19). Taloudellisia tavoitteita ovat kustannustehokas työvoima, organisaation joustavuus sekä henkilöstövoimavaroista seuraavat hyödyt. Henkilöstöjohtamisen

yhteiskuntapoliittisia tavoitteita ovat taas sosiaalinen pätevyys/oikeutus sekä liikkeenjohdollinen valta. (Boxall & Purcell 2011: 12-19) Henkilöstöjohtaminen liittyy siis lähes kaikkeen yrityksen päätöksentekoon (Viitala 2013: 10).

## 2.1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus ja esimiestyö. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkastelussa on ollut suurin paino suomalaisessa liiketaloustieteellisessä keskustelussa ja koulutuskentässä, kun taas käytännön työelämässä työelämäsuhteet asettavat toiminnalle merkittäviä reunaehtoja. Johtajuus ja esimiestyö ovat käytännön henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta: johtajat ja esimiehet toteuttavat monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä. (Vanhala 1995)

Erityisen keskeisiä asioita henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän piirissä ovat nykyään henkilöstöjohtamisen strateginen rooli, henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus sekä henkilöstön osaaminen kilpailukykytekijänä (Viitala 2013, Viitala & Järnlström 2014). Henkilöstövoimavarat ovat yrityksen keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta ja lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voidaan tehdä (Viitala 2013: 24). Toisaalta myös liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ohjaava henkilöstövoimavarojen johtamista (Viitala 2013: 24). Vaikka vastuullisuusteema nostaa päätään henkilöstöjohtamisen piirissä, ollaan henkilöstöjohtamisen kentällä yksimielisiä siitä, että henkilöstövoimavarojen johtaminen tulee tulevaisuudessakin olemaan yhteydessä siihen, mitä yrityksen liiketoiminnassa tapahtuu yleisesti (Truss, Mankin & Kelliher 2012: 296).

Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulman mukaan henkilöstö on siis voimavara ja henkilöstöjohtaminen mahdollistaa osaltaan organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Pauuwen (2009) mukaan yhteys henkilöstöjohtamisen ja organisaation menestyksen välillä on kuitenkin vaikea osoittaa täsmällisesti. Pelkästään käsitys siitä, mitä menestyminen on ja miten sitä mitataan saa osakseen monenlaisia tulkintoja niin tutkijoiden keskuudessa kuin käytännön kentälläkin (Uotila & Viitala 2014: 60). Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisen suhteen kannalta henkilöstöjohtamisessa keskeistä on kaksi asiaa: henkilöstöjohtamisen tulee ensinnäkin olla johdonmukaista liiketoiminta-

strategiaan nähden, esimerkiksi siten, onko tavoitteena korkea laatu vai halvat yksikkökustannukset (Uotila & Viitala 2014: 60). Toiseksi henkilöstöjohtamisen tulee muodostaa ehjä kokonaisuus, jolloin eri henkilöstökäytännöt, esimerkiksi henkilöstön rekrytointi, kehittäminen ja palkitseminen, ovat sopusoinnussa keskenään (Uotila & Viitala 2014: 60). Jos näissä kahdessa asiassa on onnistuttu, on tuloksena henkilöstö, joka sitoutuu organisaation tavoitteisiin, ylittää hyviin suorituksiin ja pystyy joustamaan muuttuvissa tilanteissa. Uotilan ja Viitalan (2014: 60) mukaan onnistuneiden henkilöstökäytäntöjen lopputuloksena syntyy viime kädessä organisaation hyvä tuottavuus, korkea laatu ja luovuus sekä innovaatiot, ja näin ollen organisaation taloudellinen tuottavuus.

Muun muassa Uotilan ja Viitalan (2014) tutkiman HR-barometrin aineistossa korostui voimakkaasti taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen osana henkilöstöjohtamista. Taloudellinen hyvinvointi osaltaan mahdollistaa hyvän henkilöstötyön, joten on luonnollista, että se nähdään myös tärkeänä tekijänä (Uotila & Viitala 2014: 75). Taloudellisen tuottavuuden ja henkilöstöjohtamisen yhteyttä ei ole pystytty yksiselitteisesti osoittamaan, vaikka asiasta ollaan yksimielisiä, että yhteys näiden välillä on.

Osaamisen johtaminen taas sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2013: 170). Osaamisesta huolehtiminen on keskeinen henkilöstöjohtamisen tehtäväalue organisaatiossa, mutta se on myös kompleksinen ilmiö: Se rakentuu ja piilee organisaation, ryhmien ja yksilöiden voimavarana, joka on osin hiljaista ja hitaasti kehittyvää (Viitala & Uotila 2014: 98). Organisaatioiden osaamisen perusta on yksilöiden osaamisessa, joka näkyy taitona soveltaa tietoa käytännön tilanteissa menestyksellisesti (Viitala & Uotila 2014: 98). Organisaation osaamisen hallintaan liittyvä keskeinen haaste on kuitenkin Guptan ja Govindarajan (2000, siteerattu Viitala & Uotila 2014: 98) mukaan se, että osaamisen ytimenä olevan tiedon elinkaari lyhenee jatkuvasti, ja näin ollen vaatii yhä suurempia ponnistuksia hankkia ja luoda uutta, ajantasaista ja tarpeellista tietoa. Gupta & Govindarajan (2000) esittävätkin organisaation sosiaalisen ekologian tiedon ja osaamisen prosessien ehtona, joka tarkoittaa kulttuuria, ilmapiiriä, rakenteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa ihmiset oppivat ja hyödyntävät osaamista tehokkaasti.

Osaamisen luomisen ja hyödyntämisen aikakäsitys on keskeisin osaamiseen liittyvä haaste tänä päivänä. Tästä herää ajatus, että voisiko kestävä osaamisen johtaminen olla yksi organisaatioiden vastuullisen johtamisen kulmakivistä. Kestävä osaamisen johtaminen tarkoittaisi osaamisen vaalimista sillä tavalla, että tarjotaan oppimiselle ja osaamisen

hyödyntämiselle organisaatiossa hyvät olosuhteet uskoen siihen, että sijoittaminen osaaamiseen tuottaa hyötyä sekä organisaatiolle että yksilöille, ja viime kädessä myös yhteiskunnalle. (Viitala & Uotila 2014: 110-112)

## 2.2. Henkilöstö yhtenä organisaation sidosryhmänä

Johtajat ovat jo vuosikymmenten ajan painiskelleet ongelman kanssa, joka on organisaation vastuu yhteiskunnalle. Muutokset liike-elämän ja yhteiskunnan välisessä suhteessa ovat saaneet aikaan sen, että osakkeenomistajien lisäksi ympäristö, kuluttajat ja työntekijät tunnistetaan nykyään laajasti organisaation sidosryhmiksi (Ehnert 2009: 94). Viisi merkittävintä sidosryhmää, jotka suurin osa yrityksistä ja organisaatioista on tunnistanut, ovat omistajat, työntekijät, asiakkaat, paikalliset yhteisöt ja yhteiskunta (Carroll 1991: 46). Yritysjohtajat painiskelevat nykyään jatkuvasti ristikkäisten paineiden alaisena: toisaalta he ovat sitoutuneet tuottamaan voittoa yrityksen omistajille, toisaalta taas eri sidosryhmät muistuttavat laillisista ja eettisistä oikeuksistaan. Näistä eri sidosryhmistä työntekijöillä on varsin omaleimainen rooli organisaation kannalta: työntekijät ”muodostavat” organisaation ja ovat kenties sen tärkein resurssi (Crane & Matten 2010: 289). He ovat myös useimmiten niitä, jotka edustavat organisaatiota sen muille ulkopuolisille sidosryhmille (Crane & Matten 2010: 289). (Carroll 1991: 39)

Myös organisaation yhteiskuntavastuu liittyy keskeisesti sen velvollisuuksiin eri sidosryhmiä, myös työntekijöitä, kohtaan. Tästä kertoo jo pelkästään yhteiskuntavastuun englanninkielinen nimi Corporate Social Responsibility, jossa ”Social” viittaa organisaation vastuuseen ihmisille. Sidosryhmänäkökulma kuitenkin tarkentaa, keitä nämä tietyt liike-toiminnan kannalta kriittiset ihmiset ja ryhmät ovat. (Carroll 1991: 43)

Työntekijöillä on sidosryhmänä keskeinen asema niin laillisesti kuin moraalisesti. Työntekijät kuuluvat laillisesti organisaatioon ja työyhteisöön solmimansa työsopimuksen kautta. Moraalisesti ja esimerkiksi Suomessa laillisestikin työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti ja heidän mielipiteitään tulee kuunnella päätöksenteossa. Päätöksentekoon vaikuttaa myös sidosryhmän oikeutus-asema kyseisessä kontekstissa. Tämä seikka on vastuullisuuden näkökulmasta tärkein: oikeutus-asema tarkoittaa kehystä, jonka puitteissa tietty ryhmä on oikeutettu vaatimaan jotain tiettyä asiaa itselleen. Esimerkiksi ryhmällä, joka koostuu 300 tietyn organisaation työntekijästä, ja jotka ovat irtisanomisuhan

alla tehtaan sulkemisen takia, ovat oikeutetummassa asemassa vaatimassa johdon huomiota asemalleen kuin paikallinen kauppakamari, joka on huolissaan yrityksen menettämisestä jäsenmaksujen maksajana. (Carroll 1991: 43)

Crane ja Matten (2010: 289) taas kuvaavat työntekijöillä sidosryhmänä olevan erityinen laillinen ja taloudellinen asema organisaatiossa. Laillisella puolella vaikuttavin asia on työntekijän ja työnantajan välinen työsopimus, johon on kirjattu molempien osapuolien oikeudet ja velvollisuudet. Vaikka kaikkien sidosryhmien ja organisaation välillä vaikuttaa laki, ovat työntekijät siinä mielessä omalaatuisessa asemassa, että heihin vaikuttaa myös valtion sääntely. Työntekijöiden laillinen asema liittyy myös heidän taloudelliseen asemaansa organisaatiossa: työnantajan ja työntekijän väliseen työsuhteeseen liittyy myös työsopimuksen ulkopuolisia taloudellisia seikkoja, niin sanottuja piilotettuja kustannuksia. Tästä esimerkkinä työntekijän investoivat aikaa ja vaivaa kehittääkseen tiettyjä etuja työnantajalle ja päinvastoin. Tähän liittyy moraalinen riski: monet piilotetut kustannukset eivät kuulu työsopimukseen missään mielessä, ja saattavat vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiseen elämään negatiivisesti. Moraalisen riskin suhteen työntekijät ovat työnantajaa heikommassa asemassa, sillä he ovat enemmän riippuvaisia työnantajasta kuin toisinpäin. Tähän kuitenkin yritetään lain keinoin puuttua, esimerkiksi turvaamalla työntekijän asemaa erilaisilla säädöksillä. (Crane & Matten 2010: 289)

Kun työntekijät nähdään organisaatiossa keskeisenä sidosryhmänä, tulee organisaatiossa miettiä muutamia olennaisia kysymyksiä: mitkä ovat henkilöstöön liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita? Mitä yhteiskuntavastuita (taloudellinen, laillinen, eettinen, filantrooppinen) organisaatioilla on juuri tälle sidosryhmälle? Mitä strategioita, toimenpiteitä ja päätöksiä organisaatiossa tulisi toteuttaa, jotta se pystyisi parhaimmalla mahdollisella tavalla vastaamaan näihin velvollisuuksiin? (Carroll 1991: 44)

Carroll (1991: 45) nostaa esiin moraalisen johtamisen (moral management) käsitteen. Carroll käsittelee moraalista johtamista yhdessä kahden muun lähestymistavan kanssa: moraalittoman johtamisen (immoral management) ja moraalista riippumattoman johtamisen (amoral management). Näistä moraalinen johtaminen sisältää sellaisia eettisesti hyväksyttäviä normeja, jotka noudattavat korkean standardin mukaista oikeanlaista käyttäytymistä. Moraalisesti toimivat johtajat haluavat toiminnan olevan kannattavaa, mutta vakaasti lain ja eettisten sääntöjen puitteissa. Lain nähdään asettavan rajat käytökselle, joka on minimissään hyväksyttyä; johtajat kuitenkin tähtäävät toimintaan, joka toimii lain rajojen yläpuolella. Moraalisille johtajille tärkeitä arvoja ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, työntekijöiden oikeudet, utilitarismi ja kultainen sääntö. (Carroll 1991: 45)

Moraalisen johtamisen mukaan työntekijät ovat henkilöstövoimavara, jota tulee kohdella arvokkuudella ja kunnioituksella. Moraalisen johtamisen tavoitteena on omaksua konsultoi- tai osallistava johtamistyyli, jonka seurauksena on molemminpuolinen luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Sitoutuminen on organisaatiossa toistuva teema, ja työntekijöiden oikeudet, kuten sananvapaus, yksityisyys ja turvallisuus ovat keskeisessä osassa kaikessa päätöksenteossa. Työntekijöitä kohdellaan reilusti asiassa kuin asiassa. (Carroll 1991: 46)

Työntekijöillä on keskeinen asema myös siinä mielessä, että työ rytmittää vahvasti työssäkäyvien elämää, sillä työelämässä mukana oleva ihminen käyttää noin puolet valveil- laoloajastaan työhön. Työ on iso osa ihmisen elämää: ihminen kuluttaa työssä henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan, oppii ja kehittyy. Työ myös muovaa ihmistä ja hänen persoonal- lisuuttaan. (Viitala 2013: 13)

Muuttuva työ, sitoutuminen, työmotivaatio ja ilmapiiri työpaikalla ovat henkilöstöjohta- misen teemoja, jotka ovat erityisen oleellisia juuri työntekijöille. Työ on ollut suomalais- lle yleisesti ottaen tärkeä asia, mutta nyt työmarkkinat ovat muuttumassa ja hyvän työ- paikan löytämisestä on tullut entistä haastavampi tehtävä. Muuttuva työ näkyy työn kah- tiajakautumisessa kiinnostaviin ja rutiininomaisiin tehtäviin ja toisaalta työntekijöiden joustavuuden vaatimuksena (Kossek, Kalliath T. & Kalliath P. 2012: 739). Sitoutuminen taas voi kohdistua työhön ja/tai työpaikkaan ja se voi olla tunneperäistä tai välineellistä (Williams & Anderson 1991: 604). Organisaatiossa on erityisen tärkeää huomioida, että sitoutuminen on kahden kauppa: työnantajan on osoitettava sitoutumista työntekijään, jotta tämä kokee itse voivansa sitoutua organisaatioon pidemmäksi aikaa ja täydellä työ- panoksella. (Viitala 2013: 14-16)

Ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat, hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen (Kossek ym. 2012: 738-739). Näin ihminen myös pyrkii hyvään työ- suoritukseen ja tästä syystä myös organisaatiot ovat erityisen kiinnostuneita siitä, miten työntekijöitä motivoidaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen (Baptiste 2008: 303). Ihmistä motivoivat palkkiot voivat olla sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Myös työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon sekä työtyytyväisyyteen ja työn tu- loksiin (Gelade & Ivery 2003: 384). Työpaikan ilmapiiri on organisaatiokulttuurin ilmen- tymä sekä seuraus. Ilmapiirin työpaikalla tulisi olla avoin ja luottamuksellinen, sekä kan- nustaa oppimiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen: näin organisaatio pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapoja ja uusiutumaan ympäristön jatkuvissa muutoksissa. (Viitala 2013: 16-18)



Työntekijät ovat ennen kaikkea organisaation henkilöstötoimintojen asiakkaita ja kuluttajia. Henkilöstöjohtamisen onnistunut toteutuminen voidaan nähdä kahdella tavalla: henkilöstöjohtamisen suhteen on onnistuttu, kun henkilöstöratkaisujen avulla on mahdollistettu organisaation strategian mukainen toiminta ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen (Van De Voorde ym. 2011: 392). Toisaalta henkilöstöjohtamisen suhteen on onnistuttu silloin, kun organisaation henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi, tavoitteet saavutettaviksi, osaamisensa ja työolosuhteensa suoriutumista tukeviksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja ilmapiirin heitä arvostavaksi (Van De Voorde ym. 2011: 392). Tyytyväinen henkilöstö sitoutuu organisaation, kun taas tyytymättömät lähtevät helposti pois. Henkilöstön suhteen on myös tärkeää muistaa, että se jakautuu useisiin ryhmiin, joilla on erilaisia tarpeita: esimerkiksi nuorilla, ikääntyneillä perheellisillä ja ulkomaisilla työntekijöillä on omat tarpeensa ja odotukset (Kossek ym. 2012: 740). (Viitala 2013: 19-20).

### 3. VASTUULLISUUS

Vastuullisuus on laaja termi, jota on aikojen saatossa käytetty ja tulkittu monesta eri näkökulmasta (Crane & Matten 2010: 31). Vastuullisuus sellaisenaan on epätarkka termi, jonka kehitykseen ovat vaikuttaneet etenkin ympäristömme tila ja väestönkasvu (Kramar 2014: 1070). Vastuullisuutta käsittelevä kirjallisuus on monimuotoista, ja sen painoalueet vaihtelevat erilaisten sisäisten ja ulkoisten tulosten alueella (Kramar 2014: 1075). Vastuullisuudella voidaan viitata esimerkiksi inhimillisiin tai sosiaalisiin lopputulemiin, tai toisaalta organisaation vaikutuksiin suhteessa ympäristöön (Kramar 2014: 1075). Ympäristövastuullisuus olikin pitkään synonyymi vastuullisuuden käsitteelle, mutta hiljattain käsite on laajentunut sisältämään myös muita vastuullisuuden ulottuvuuksia (Crane & Matten 2010: 33).

Organisaatioita koskehtavan vastuullisuuden katsotaan muodostuvan kolmesta peruspilarista, jotka ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö (Crane & Matten 2010: 33) (Kramar 2014: 1070-1071). Tässä tutkimuksessa keskitytään ennen kaikkea vastuullisuuden sosiaaliseen puoleen, sillä tutkimuksen keskiössä ovat ihmiset eli työntekijät. Tämä kolmikantainen ajatus vastuullisuudesta on perua ”Triple bottom line” -termistä, joka pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan liiketoiminnalla ei ole vain taloudellisia tarkoitusperiä, vaan myös sosiaalisia ja ympäristöllisiä (Crane & Matten 2010: 34). Vastuullisuuden termi on laajentunut käytännöllisistä ja myös siitä syystä, että ympäristöllistäkin vastuullisuutta on usein mahdotonta tarkastella ottamatta huomioon samalla vastuullisuuden taloudellista ja sosiaalista ulottuvuutta (Crane & Matten 2010: 33). Toisaalta taas Ehnertin ja Wesin (2012: 223) mukaan vastuullinen kehitys yhteiskunnallisella tasolla edellyttää myös vastuullisuuden taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen ulottuvuuden ymmärtämistä. Vastuullisuuden kolmesta peruspilarista seuraa organisaation kolme lopputulosta, jotka ovat taloudellinen suorituskyky sekä organisaation sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Nämä kaikki tulee huomioida osana organisaation kokonaisvaltaista suorituskykyä. Tämä lähestymistapa organisaation vastuullisuuteen ottaa huomioon sisäiset ja ulkoiset vaikutukset, sekä vastuullisuuden pitkä- että lyhytaikaiset vaikutukset eri sidosryhmille. (Kramar 2014: 1070-1071)

Ehnertin ja Wesin (2012: 223) mukaan vastuullisuuden määrittelyyn liittyy yksi keskeinen ongelma: vastuulliseen yritystoimintaan keskittyvä tutkimus ei ole onnistunut tarjoamaan määritelmää, joka ulottuisi yli valtavirran ”win-win-win”-ajattelun yli. Win-win-win-tilanteet ovat kieltämättä mahdollisia joissakin organisaatioissa ja joissakin konteksteissa, mutta oletettavasti suurimmassa osassa organisaatioista taloudellisen tehokkuuden

sekä ekologisen, sosiaalisen inhimillisen vastuullisuuden edellytysten luominen samanaikaisesti ei ole helppoa, saati yksinkertaista ilman perustavanlaatuisia muutosta liiketoimintatoimintastrategiassa ja organisaatiokulttuurissa. (Ehnert & Wes 2012: 223)

Vastuullisuuteen liittyy keskeisesti kaksi kysymystä: mitä se oikein tarkoittaa ja mitkä ovat sen mahdolliset seuraukset tai vaikutukset (Järnlström & Vanhala 2014: 221). Vastuullisuuden kolmesta peruspilarista saadaan johdettua vastuullisuuden määritelmä: Vastuullisuudella viitataan ympäristöllisten, taloudellisten sekä sosiaalisten järjestelmien pitkäaikaiseen ylläpitoon (Crane & Matten 2010: 34). Vastuullisuuden määritelmässä keskeistä on ymmärtää, ettei organisaation menestymisellä tarkoiteta vain taloudellisen suoriutumisen maksimointia: sen sijaan ajatellaan, että myös organisaation sosiaalisella ja ekologisella suoriutumisella on (jopa yhtäläinen) vaikutus organisaation pitkän aikavälin selviytymiseen ja menestykseen (Ehnert & Wes 2012: 224-225). Näihin kolmeen vastuullisuuden peruspilariin liittyy kuitenkin riski: on mahdollista, että organisaatio käyttää hyväksi vastuullisuutta taloudellisten tai sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä omaksu vastuullisuuden periaatteita niiden itseisarvon takia, esimerkiksi toteuttamalla ympäristöystävällisiä toimintatapoja liiketoiminnan kasvattaminen päätavoitteena (Ehnert & Wes 2012: 225).

Vastuullisuuden käsite henkilöstöjohtamisen yhteydessä ei sen sijaan ole kovin jäsentynyt (Henkilöstöbarometri 2013, Viitala 2013: 337). Henkilöstöbarometrin tuottamat vastaukset kertovat, että vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen sisällytetään monenlaisia piirteitä ja tekemisiä. Henkilöstöbarometrin vastausten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että hyvä henkilöstöjohtaminen on vastuullista henkilöstöjohtamista. Keskeinen ajatus vastuullisen henkilöstöjohtamisen suhteen on se, että organisaation henkilöstökäytännöillä on tärkeä rooli inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittymisellä organisaatiossa (Kramar 2014: 1075). Jotkin lähteet tiedostavat myös, että kasvava huoli kohdistuu henkilöstökäytänteiden vaikutukseen ulkoisiin seikkoihin, kuten ympäristöön, ja yhteiskuntaa koskeviin sosiaalisiin ja inhimillisiin asioihin (Kramar 2014: 1075).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen perustuu ajatukseen, jonka mukaan myös ihmiset, eivät vain luonnonvarat, ovat niukkoja resursseja, joita organisaatiot tarvitsevat elääkseen. Tämän ajatuksen mukaan myös organisaatioiden tämänhetkiset lähestymistavat käsitellä taloudellisia ja inhimillisiä resursseja tehokkaasti ja suorituskykyisesti ovat liian lyhyelle aikavälille orientoituneita ja puutteellisia: organisaation inhimillisiä voimavaroja lähinnä ”kulutetaan”, vaikka oikeastaan pitäisi puhua ”uusiutumisesta”. Näin ollen vastuullisella henkilöstöjohtamisella, ollessaan vastuullisesti tekemisissä organisaation ihmisten

kanssa, on mahdollisuus olla kilpailuedun lähde tiukoilla työmarkkinoilla. (Ehnert & Wes 2012: 226)

Yritysvastuullisuuden sosiaalinen ulottuvuus nousi tietoisuuteen erityisesti 1990-luvulta eteenpäin. Syynä tähän oli kasvanut huoli hyvinvointiyhteiskunnan liiketoiminnan vaikutuksista vähemmän kehittyneisiin maihin ja alueisiin. Sosiaalisen ulottuvuuden avainkysymys liittyy kuitenkin sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen (Crane & Matten 2010: 35)

Viitalan (2013: 329) mukaan vastuullisuus liitetään henkilöstöjohtamiseen kahdella tasolla. Ensinnäkin henkilöstöfunktiolla ja yrityksen henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisessa. Näillä toiminnoilla on merkittävä vastuu siitä, että koko organisaatio saadaan sitoutumaan vastuullisuuden ideaan. Myös Freitas ym. (2011: 231) mukaan juuri henkilöstöjohtaminen on se organisaation toiminto, jolla on suurin potentiaali vastuullisen ajattelutavan välittämisessä koko organisaation tasolle. Toiselta kannalta henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa vastuullista yritystoimintaa: työntekijöistä huolehtiminen on yksi tärkeimmistä osista yrityksen sosiaalisen vastuun kantoa etenkin käytännön tasolla. Voidaankin ajatella, että jos yritys on hoitanut henkilöstöjohtamista hyvin, sitä hoidetaan myös vastuullisesti. (Viitala 2013: 329)

Vastuullista henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus voidaan luokitella kolmeen kategoriaan. Yhteistä näille kolmelle ryhmälle on se, että kaikki ymmärtävät vastuullisuuden tarkoittavan pitkäaikaisia ja kestäviä tuloksia. Ryhmät on luokiteltu kutakin koskevan tulosajattelun mukaan: ensimmäinen kategoria on Voimavarojen lisääminen (Capability Reproduction), joka painottaa taloudellisia tuloksia ja kestävien kilpailuetujen merkitystä. Toinen kategoria on Sosiaalisen ja ympäristöllisen terveyden tukeminen (Promoting Environmental and Social Health), joka painottaa ulkoisia seurauksia, kuten laajempia suorituksen tuloksia, jotka sisältävät ympäristölliset, sosiaaliset ja inhimilliset ulottuvuudet. Kolmas kategoria on nimeltään Yhteydet (Connections), ja se siirtyy tavallisten HR-käytäntöjen yläpuolelle tutkimalla eri johtamiskäytänteiden suhteita, sisältäen henkilöstöjohtamisen ja organisaation lopputulemat, ja näin ollen myös ympäristölliset ja sosiaaliset lopputulemat. (Kramar 2014: 1075-1076)

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen voidaan katsoa kuuluvan valtava määrä erilaisia asioita. Ehnert ja Wes (2012: 227) nostavat esiin esimerkiksi vastuulliset työjärjestelyt (sustainable work systems), jotka juontavat juurensa muun muassa organisatoriseen käyttäytymiseen ja teollisuuden eri suhteisiin. Vastuulliset työjärjestelyt liittyvät siihen, miten

organisaatioissa kehitetään ja ylläpidetään työjärjestelyjä, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullisia ja jotka edistävät erityisesti inhimillistä uudistumista, terveyttä ja kehitystä. Tämä fokus inhimilliseen uudistumiseen, terveyteen ja kehitykseen on se, mikä yhdistää vastuulliset työjärjestelyt vastuullisen henkilöstöjohtamisen konseptiin. Muita henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka ovat myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstia, ovat esimerkiksi vastuullinen henkilöstöstrategia, jonka tarkoituksena on pienentää työntekijöiden vähentämisen ei-toivottuja vaikutuksia; vastuullisuuden mahdollisuudet henkilöstöjohtamiselle ja parhaiden kykyjen johtamiselle; sekä inhimillisen vastuullisuuden ja sidosryhmäteorian merkitys vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. (Ehnert & Wes 2012: 227)

Ehnertin ja Wesin (2012: 225) mukaan vastuullisuusteema tulee pitkällä aikavälillä nostamaan esiin tarpeen uudelleen keskustella organisaatioiden (olemassaolon) tarkoituksesta ja menestymisen käsitteestä sekä viimeisenä muttei vähäisimpänä myös henkilöstöjohtamisen roolista: tämä tarpeellinen keskustelu on tosin jo alkanut vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen muodossa. (Ehnert & Wes 2012: 225)

### 3.1. Yhteiskuntavastuu

Yrityksen yhteiskuntavastuu tuo monille varmasti ensimmäisenä mieleen esimerkiksi lahjoitusten antamisen organisaation toimesta (Garavan & McGuire 2010: 490). Yhteiskuntavastuu on kuitenkin paljon enemmän kuin tällaiset pinnalliset käytännöt: yhteiskuntavastuulla viitataan organisaation voimakkaaseen sitoutumiseen sosiaalisten velvoitteiden toteuttamiseksi, näiden velvoitteiden sisäistämiseen osaksi yhteisön organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden valtuuttaminen näiden velvoitteiden toteuttamiseksi osana heidän jokapäiväisiä työtehtäviään (Garavan & McGuire 2010: 490). Käytännössä yhteiskuntavastuu tarkoittaa organisaation toimintatapoja, joiden tarkoituksena on tuottaa hyötyä myös yhteiskunnalle, eikä vain organisaatiolle itselleen. Lisin (2012: 284) mukaan yhteiskuntavastuuseen kuuluu neljä organisaation vastuualuetta, jotka johdetaan organisaation eri sidosryhmien vaatimusten pohjalta. Nämä vastuualueet ovat taloudellinen, laillinen, eettinen ja filantrooppinen (Lis 2012: 284). Yhteiskuntavastuu voi tarkoittaa monenlaisia eri toimintatapoja: yhteiskuntavastuulla voidaan yksinkertaisesti viitata esimerkiksi osan organisaation tuottojen lahjoittamiseen hyväntekeväisyyteen tai vihreämpiin toimintoihin yrityksessä. Kramarin (2014: 1070) mukaan yhteiskuntavastuun ytimessä on ajatus, että organisaatioilla ei ole pelkästään taloudellisia ja laillisia vastuita, vaan myös eet-

tisiä ja filantroottipisia vastuuta. Tästä ajatuksesta seuraa myös toinen yhteiskuntavastuusta johdettu käsite CSP (corporate social performance), joka on vapaasti suomennettuna organisaation sosiaalinen suoriutuminen. CSP laajentaa yhteiskuntavastuun käsitettä painottamalla organisaation sosiaalista vastuuta ja yhdistämällä suorituksen mittaamisen sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Caramela 2016)

Yhteiskuntavastuu ja vastuullisuus ovat käsitteinä melko lähellä toisiaan. Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan kuitenkin laajemmin koko yhteiskuntaa koskevia ja esimerkiksi ympäristöön liittyviä asioita, kun taas vastuullisuus koskee enemmän esimerkiksi tässä kontekstissa yksittäisiä, organisaation sisäiseen toimintaan liittyviä asioita. Käsitteissä on paljon samaa ja ne ovat monessa kohtaa päällekkäin. Lisin (2012: 282) mukaan yhteiskuntavastuu on tärkeä osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Toisaalta Garavan ja McGuire (2010) liittävät yhteiskuntavastuuseen ja vastuullisuuteen ennemminkin yhteiskunnallisen henkilöstövoimavarojen kehittämisen (Societal Human Resource Development SHRD), eikä suoraan (vastuullista) henkilöstöjohtamista. Heidän mukaansa henkilöstövoimavarojen kehittämisen rooli on auttaa organisaatioita saavuttamaan yhteiskunnalliset, ympäristölliset ja taloudelliset tavoitteensa (Garavan & McGuire 2010: 488). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen on erityisen tärkeässä roolissa organisaatiossa, sillä se voi kasvattaa työntekijöiden tietoisuutta ja kehittää positiivista asennetta vastuullisuutta, ympäristönsuojelua ja vihreitä työntekokäytäntöjä kohtaan (Garavan & McGuire 2010: 489).

Garavan ja McGuire (2010: 492) esittävät eron etiikan, yhteiskuntavastuun ja organisaation vastuullisuuden välille seuraavasti: etiikka keskittyy käytöksen standardeihin, joihin organisaatio on mukautunut, ja esittää, että työntekijöiden on sitouduttava käytöksestään aiheutuviin moraalisiin seuraamuksiin. Yhteiskuntavastuu sen sijaan täydentää organisaation taloudellista keskipistettä huolella yhteiskunnan tilasta. Organisaation vastuullisuusajattelun mukaan sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen toiminnan tavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia ja sisältävät painotuksia vastuullisuuden ihmis- ja fyysisille puolelle. Yhdessä näillä kolmella toiminnalla (etiikka, yhteiskuntavastuu, vastuullisuus) on mahdollisuus parantaa organisaation sosiaalista mainetta.

Yhteiskuntavastuu on siirtynyt pelkän ideologian roolista todelliseksi toimintatavaksi: yhteiskuntavastuu liittyy keskeisesti siihen, miten yritys määrittää roolinsa yhteiskunnassa ja miten se omaksuu eettiset ja sosiaaliset toimintatavat liiketoiminnassaan. Yhteiskuntavastuun keskiössä ovat yhteiskunnalliset odotukset ja yrityksen sidosryhmät. Nämä vaatimukset määrittävät sen, mitä yhteiskuntavastuun tavoitteet ja toimintaperiaatteet yrityksessä ovat. Jotta yhteiskuntavastuu todella toteutuu organisaatiossa, täytyy johtajien

rakentaa siltoja yrityksen ja sidosryhmien välille. Tämä tapahtuu virallisen ja epävirallisen vuoropuhelun sekä sitoutumista edistävien toimintatapojen kautta, joiden tavoitteena ovat yhteiset tavoitteet sekä sidosryhmien tuki organisaation valitulle strategiselle suunnalle. Organisaation johtajien haasteena on huomioida moraaliset monimutkaisuudet, jotka kumpuavat eri sidosryhmien vaatimuksista, ja näiden vaatimusten perusteella rakentaa kestäviä, molemmin puolin hyödyllisiä suhteita eri merkityksellisten sidosryhmien kanssa. Näin sidosryhmien sitoutumisesta tulee ”yhteiskuntavastuu toiminnassa” (Lindgreen & Swaen 2010: 1-2)

Berberin, Susnjarin, Slavicin ja Baosicin (2014: 360) mukaan yhteiskuntavastuu on johtamisen konsepti, joka perustuu tasapainoon luomiseen taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristönsuojelullisten tavoitteiden välillä. Tämä konsepti on nykyään entistä hyväksyttävämpi yrityksen kokonaisvaltaisen menestyksen indikaattori sekä kestävä kehityksen saavuttamisen väline. Berber ym. (2014: 360) huomauttavat myös, että sekä yrityksen työntekijät että johtajat ovat tärkeä tekijä menestyksellisten yhteiskuntavastuun käytäntöjen toteutuksessa. He tutkivatkin yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen suhdetta: heidän mukaansa henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa yhteiskuntavastuun sisäistä ulottuvuutta. Yhteiskuntavastuun mukaisten toimintatapojen toteuttaminen on huomattavan riippuvainen työntekijöiden yhteistyöstä organisaation kanssa, mikä entisestään painottaa henkilöstöjohtamisen kriittistä roolia yhteiskuntavastuun suhteen. (Berber ym. 2014: 360-361)

Myös Garavan ja McGuire (2010) korostavat henkilöstön roolia yhteiskuntavastuun suhteen. Heidän mukaansa henkilöstön kehittämisellä (HRD, Human Resource Development) voi olla tärkeä ja pitkäaikainen vaikutus yhteiskuntavastuuseen, vastuullisuuteen sekä yrityksen eettisyyteen. Tämä vaikutus nojaa henkilöstön kykyyn kyseenalaistaa yrityksen jatkuva fokus tehokkuuteen ja suorituksen seuraamiseen. Tämän roolin täytyy kuitenkin olla tiedostettu henkilöstön keskuudessa. (Garavan & McGuire 2010: 487)

Mitä tulee yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen väliseen suhteeseen, on tärkeää tarkastella nimenomaan organisaation sisäistä yhteiskuntavastuun ulottuvuutta. Kuten aiemmin mainittiin, on yhteiskuntavastuun sisäinen ulottuvuus suuntautunut pääasiassa yrityksen työvoiman suuntaan, organisatorisiin muutoksiin ja ympäristöasioihin. Monet henkilöstöjohtamisen toiminnot liittyvät suoraan sosiaaliseen vastuuseen: vastuullinen rekrytointi, työntekijöiden koulutus ja urakehitys, joustavien työaikojen johtaminen ja työnkierto, kommunikaatio ja tiedon virta organisaatiossa, hyvin määritellyt koulutustarpeet, yrityksen voiton jakaminen ja jaetun johtamisen suunnitelmat, työntekijöiden valtuuttaminen organisaatiossa, työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin varmistaminen,

työn ja vapaa-ajan tasapaino ja työpaikan turvallisuudesta huolehtiminen. Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteisvaikutukset, jotka vahvistavat toivottua käytöstä koko organisaation tasolla, voivat vaikuttaa suuresti yrityksen pitkän aikavälin menestykseen. (Berber ym. 2014: 361-362)

Yhteiskuntavastuulla on myös keskeinen rooli pätevien työntekijöiden houkuttelemisessa organisaation piiriin (Lis 2012: 280). Muutamit tutkimukset ovatkin saaneet selville, että organisaatiot, jotka ovat tunnettuja korkeatasoisista yhteiskuntavastuun käytänteistä, ovat houkuttelevampia työnhakijoille (Lis 2012: 280). Lis (2012: 280) esittää artikkelissaan, että yhteiskuntavastuuseen kuuluu neljä ulottuvuutta, ja tutkii, mitkä näistä ulottuvuuksista ovat tärkeimpiä työnhakijoille. Nämä neljä ulottuvuutta ovat ympäristö, monimuotoisuus, tuote ja työntekijäsuhteet (Lis 2012: 280). Lisin (2012: 288) mukaan näillä ulottuvuuksilla on erilaisia vaikutuksia työnhakijoiden arvioon organisaatiosta: jokainen ulottuvuus lähettää tietynlaisia signaaleja ja arvoja organisaatiosta, ja näillä signaaleilla ja arvoilla taas on vaihteleva tärkeysjärjestys eri työnhakijoiden silmissä (Lis 2012: 288). Näistä neljästä ulottuvuudesta suurin vaikutus organisaation viehätysvoimaan on kuitenkin monimuotoisuudella ja työntekijäsuhteilla (Lis 2012: 289). Tämä johtunee siitä, että nämä ulottuvuudet sisältävät suurempia henkilökohtaisia merkityksiä yksilölle: ne vaikuttavat useimmiten työntekijän jokapäiväiseen (työ)elämään (Lis 2012: 289). Näin ollen voidaan todeta, että reilut ja vastuulliset työolosuhteet edistävät monimuotoisuutta ja hyviä työntekijäsuhteita ja vaikuttavat positiiviseen ja kiinnostavaan kuvaan organisaatiosta (Lis 2012: 289).

Toisaalta hyvällä tuotteella ja ympäristöasiakirjoilla ei ole juurikaan vaikutusta organisaation viehätysvoimaan. Tämä johtunee siitä, ettei näihin ominaisuuksiin liitetä juurikaan yksilöiden henkilökohtaista puolta. Kaiken kaikkiaan tieto näistä näistä neljästä ulottuvuudesta antaa suuntaviivoja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöille: organisaation vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulisi näin ollen keskittyä muun muassa vanhempien työntekijöiden rohkaisemiseen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen, eläkejärjestelyihin, johtotehtävissä olevien naisten rohkaisemiseen tai esimerkiksi organisaation sisäisen lastentarhan perustamiseen. Parhaimmillaan tällaisilla vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöillä saadaan myös sitoutettua kaikkein kyvykkäimpiä työntekijöitä pysymään organisaatiossa, ja näin ollen parantamaan organisaation asemaa ”lahjakkuuksien sodassa” ja toisaalta houkuteltua uusia kyvykkäitä työnhakijoita. Kriittistä on kuitenkin se, miten tällaisista vastuullisuustoimenpiteistä viestitään organisaation sisälle ja ulkopuolelle: viestinnän tulisi tavoittaa oikeat kohderyhmät ja sen tulisi olla informatiivista sekä puolueetonta. (Lis 2012: 289)



### 3.2. Vastuullisen toiminnan mittaus ja raportointi

Paljon kertoo jo se, että maailmanlaajuisesti 93 prosenttia toimitusjohtajista uskoo, että vastuullisuudella on tärkeä rooli liiketoiminnan menestymisen kannalta tulevaisuudessa. Toisaalta vain 38 prosenttia samoista toimitusjohtajista uskoo, että he voivat tarkasti mitata vastuullisuustoimenpiteiden tuottamaa arvoa. Organisaation sitoutuminen vastuullisuuden periaatteisiin näkyy kuitenkin nimenomaan siinä, missä määrin vastuullisuudesta raportoidaan (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen 2015: 1). Vastuullisen toiminnan kehittämisen perusta on tarjota tietoa organisaation toivotuista sekä ei-toivotuista sosiaalisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista, miten näihin tuloksiin voi vaikuttaa sekä saada tietoa siitä, ovatko toteutetut muutokset todella edistäneet organisaation vastuullista kehitystä. Näin ollen organisaation vastuullisuuden yksi kriittisimpiä edellytyksiä onkin kehittää kykyjä ja toimintatapoja mittaamaan ja seuraamaan näiden arvojen kehittymistä. Vastuullisuudesta raportoinnissa tärkeää on raportoinnin läpinäkyvyys, ymmärrettävyys sekä laillisuus. Yritykset ylipäättään raportoivat, jotta toiminta olisi mahdollisimman läpinäkyvää ja ollessaan tilivelvollisia eri sidosryhmilleen (Ehnert ym. 2015: 3). (Maas, Schaltegger & Crutzen 2016: 237-238)

Monet organisaatiot julkaisevat toiminnastaan niin sanotun vastuullisuusraportin, jossa kuvaillaan tarkemmin organisaation toteuttamia vastuullisuuteen liittyviä toimenpiteitä. Kansainvälisesti käytetyin yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto on Global Reporting Initiative (GRI), joka tarjoaa raportoinnille suuntaviivat kuuden eri kategorian kautta, jotka kuvastavat monia yrityksen vastuullisuuteen yleisesti liitettyjä asioita. Nämä kuusi kategorialaajaa ovat talous, ympäristö, yhteiskunta, tuotteiden vastuullisuus, ihmisoikeudet ja kunnollinen työ (Ehnert ym. 2015: 4). Vastuullisuusraportissa on tarkoitus raportoida tasapuolisesti sekä organisaation myönteisistä että kielteisistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista. Tärkeää on huomioida, että vastuullisuusraportti on sekä arviointi- että viestintätyökalu: raportissa organisaatio kertoo julkisesti vaikutuksistaan sidosryhmiinsä ja ympäristöön sekä vastuullisuustavoitteistaan ja niiden onnistumisesta. Vastuullisuudesta raportoinnista organisaatioiden on myös tärkeää huomata, että päämäärä, tavoitteet ja edistyminen täytyy pystyä arvioimaan, jotta raportointi olisi johdonmukaista (Maas ym. 2016: 240). Vastuullisuusraportissa ilmenevät asiat sijoittuvat yleensä menneisyyteen ja ovat standardoituja, joten vastuullisuusraportti on ennen kaikkea suunnattu organisaation ulkopuolisille sidosryhmille (Maas ym. 2016: 240). Organisaatiolle on edullisinta käyttää raportoinnin lähtökohtana yleisesti käytössä olevaa ohjeistoa, sillä näin organisaation suoriutumista voidaan verrata muihin organisaatioihin. (Vastuullisuusraportti.fi: Mikä on vastuullisuusraportti? 9.3.2016)

On organisaatiossa vallitsevista arvoista ja asenteista kiinni, millainen rooli vastuullisuudella organisaatiossa on. Vastuullisuusraportti.fi:n (2016) mukaan vastuullisuus voidaan nähdä strategisena maineen rakennuksena, pakkopullana, lisääntyvän sääntelyn parissa taktikointina, sertifikaattien tavoitteluna tai kilpailuetuna. Tulevaisuudessa vastuullisuus tulee kuitenkin olemaan yhä tärkeämpi osa organisaation brändiä. Tästä syystä jokaisen organisaation tulisi suhtautua vastuullisuuteen vakavasti, sillä tulevaisuudessa sidosryhmit kuten sijoittajat, omistajat, työntekijät, alihankkijat, asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat sekä media haluavat entistä enemmän ja läpinäkyvämmiin tietoa yritysten vastuullisuudesta. Toisaalta myös organisaatiot itse vaativat toisiltaan samanlaisia toimintatapoja ja periaatteita (Moilanen & Haapanen 2006: 132). Näin ollen vastuullisuudesta tai yhteiskuntavastuusta raportointi voidaan nähdä keinona varmistaa, että yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden toiminnan laatu on samalla tasolla kuin organisaation oma toiminta (Moilanen & Haapanen 2006: 132). (Vastuullisuusraportti.fi: Raportista viestintään. 16.5.2016)

Moilanen ja Haapanen (2006: 132) puhuvat yhteiskuntavastuusta raportoinnista. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuun raportoinnin motiivina voi olla esimerkiksi se, että asia nähdään muodikkaana. Raportointi on saatettu aloittaa, jos yhteistyökumppanit tai kilpailijat harjoittavat raportointia: organisaatio saattaa kokea itsekkin painetta yhteiskuntavastuusta raportointiin. Ulkoisten tekijöiden lisäksi organisaation yhteiskuntavastuusta raportointiin vaikuttaa organisaatioiden ylin johto. Moilasen ja Haapasen (2006: 132) mukaan johdon kiinnostus on yksi keskeisimmistä tekijöistä yhteiskuntavastuullisuudessa ja sen raportoinnissa. Johdon sitoutuminen raportointiin on erityisen tärkeää siksi, että yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yleensä sellaista vastuunottoa, joka ylittää lakien ja asetusten asettamat vaatimukset. Näin ollen johdon tulee olla sitoutunut asiaan ja vaatia vastuullista toimintaa kaikilta organisaatiotasoilta. (Moilanen & Haapanen 2006: 132)

Vastuullisuusraportti sisältää yleensä kuvauksen organisaation toiminnan olennaisista vaikutuksista sidosryhmiin ja ympäristöön. Vastuullisuusraportissa kerrotaan esimerkiksi yrityksen taloudellisista vaikutuksista yrityksen omistajiin ja sidosryhmiin, yrityksen toiminnan vaikutuksista ympäristöön sekä yrityksen toteuttamista työelämän käytänteistä, toimitusketjun työolojen huomioimisesta ja tuotevastuusta. Taloudellisesta vastuusta raportoitavia asioita ovat esimerkiksi organisaation verojalanjälki ja henkilöstökulut, kun taas henkilöstön määrä, sukupuolijakauma ja työsuhteen laatu liittyvät sosiaaliseen vastuuseen. Näiden lisäksi organisaatiot usein raportoivat vastuullisuuteen liittyen hankintaketjuissa noudatetuista eettistä periaatteista ja toimittajien arvioinnista. Tyypillisiä orga-

nisaation ympäristöindikaattoreita ovat puolestaan energiankulutus, tuotetut jätteet ja kasvihuonekaasupäästöt. Vaikka yritysten vastuullisuusraportoinnista puhuttaessa saattaa ensimmäisenä mieleen tulla juuri ympäristöasioihin liittyvät raportointikäytännöt, ovat Ehnert ym. (2015: 13) selvittäneet, etteivät yritykset tosiasiaassa raportoi vähemmän yhteiskunnallisista ja sosiaalisista asioista kuin ympäristöön liittyvistä asioista. (Vastuullisuusraportti.fi: Mitä vastuullisuusraportissa kerrotaan? 17.5.2016)

Vaikka vastuullisuudesta raportointi organisaation ulkopuolelle on tärkeää jo pelkästään organisaation ulkopuolelta tulevan paineen vuoksi, tulee organisaation ottaa huomioon myös sisäisen raportoinnin tarve (Nazari, Herremans & Warsame 2015: 375). Myös sisäistä raportointia tarvitaan muun muassa organisaation sisäiseen päätöksentekoon, suunnitteluun ja suoriutumisen johtamiseen (Adams & Frost 2008: 288). Organisaation liiketoiminnan muoto vaikuttaa siihen, millaisista asioista organisaatio raportoi. Henkilöstö on kuitenkin kaikissa organisaatioissa tärkeä pääoma, joten henkilöstöjohtamisesta raportointi koskee kaikkia organisaatioita. Sosiaalisesta vastuusta raportointiin kuuluvat työelämän käytännöt, ihmisoikeuksien toteutuminen, organisaation vaikutuksesta ympäröivään yhteisöön, vuorovaikutus yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa sekä tuotevastuu. (Vastuullisuusraportti.fi: Mitä sosiaalisen vastuun raportointi sisältää? 3.3.2016)

Henkilöstön toiminnasta ja hyvinvoinnista raportointi kuuluu keskeisesti vastuullisen toiminnan piiriin. Keskeisimpiä henkilöstöön ja työoloihin liittyviä tunnuslukuja ovat henkilöstön yleiskuvaus, johon kuuluvat henkilöstömäärä ja sen jakautuminen erilaisiin työsuhteisiin, työsopimuksiin ja toiminta-alueisiin, sekä henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumat. Yleiskuvauksen lisäksi muita keskeisiä tunnuslukuja ovat tapaturmataajuus, henkilöstön työtyytyväisyys sekä henkilöstön koulutus. Tapaturmataajuus kertoo työtapaturmien ja tehtyjen työtuntien suhteen. Henkilöstön työtyytyväisyyden mittaamisessa taas yleisin väline on henkilöstölle lähetetty anonyymikysely, jonka tuloksia seurataan vuosittain. Henkilöstön koulutusta taas mitataan tunneissa, ja koulutuksen kuvauksessa kerrotaan tarkemmin, minkälaisia koulutuksia on pidetty. (Vastuullisuusraportti.fi: Keskeiset tunnusluvut henkilöstöstä ja työoloista raportointiin. 11.5.2016)

#### 4. VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on suunniteltujen tai nousevien henkilöstöjohtamisen strategioiden ja käytäntöjen muodostama kokonaisuus, jonka tarkoituksena on mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen, ja samanaikaisesti pitkällä aikavälillä uudistaa henkilöstövoimavarojen pohjaa (Ehnert 2009: 74, siteerattu App, Merk & Büttgen 2012: 265). Ehnertin ja Wesin (2012: 223) mukaan erityisesti kaksi argumenttia tukee vastuullisen henkilöstöjohtamisen tärkeyttä organisaatiossa. Ensimmäinen argumentti viittaa organisaation suhteeseen sen taloudellisen ja sosiaalisen ympäristön kanssa, ja linkittyy pääasiassa yhteiskunnalliseen ja ekologiseen vastuullisuuskeskusteluun makrotasolla. Keskeinen muuttuja tässä on se, että henkilöstöjohtamisen kentän ei pitäisi enää laiminlyödä vastuullisuuden yhteiskunnallista diskurssia eikä organisaation vastuullisuutta, sillä se on asia, joka hoidetaan vain käytännössä, ja jolla voisi olla tärkeä panos organisaation vastuulliselle kehitykselle. Toinen argumentti vastuullisen henkilöstöjohtamisen puolesta tuo huomion henkilöstöjohtamisen järjestelmän sisäisiin tekijöihin ja suhteisiin ja linkittyy yksilökeskeiseen ja henkilöstötason yleiseen keskusteluun (meso- ja mikrotaso). Tämä keskustelu taas linkittyy havaintoihin niukoista henkilöstövoimavaroista, ikääntyvästä työvoimasta ja lisääntyneistä työhön liittyvistä terveysongelmista. Itse argumentti sen sijaan esittää, että henkilöstöjohtamisen järjestelmän vastuullisuuden edistämisestä tulee selviytymisstrategia organisaatioille, jotka ovat riippuvaisia korkealaatuisista työntekeijöistä. (Ehnert & Wes 2012: 223)

Koko organisaation, käytännön henkilöstöjohtamisen, vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja tämän tutkimuksen kannalta kaksi keskeisintä kysymystä on, miten ihmiset nähdään organisaation sisällä ja johdetaanko heitä kuten muitakin organisaation resursseja. Voiko organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä edes verrata organisaation muihin resursseihin, varsinkaan jos asiaa tarkastellaan eettisestä näkökulmasta käsin? Tietenkään ihmisen vertaaminen tavaraan ei anna oikeutta koko ihmisyyden monimuotoisuudelle ja rikkaudelle. Nyt henkilöstöjohtamisen kentällä alkaakin olla vallalla voimakas humanistinen ajattelu-tapa, jota myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen aalto edustaa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkemyksen mukaan henkilöstö nähdään merkittävänä lisäarvoa tuottavana liiketoimintakomponenttina, jolla on arvoa omasta takaa (Ehnert 2009, siteerattu Järlström & Vanhala 2014: 226). (Fortier & Albert 2015: 1)

Järlströmin, Sarun ja Vanhalan (2016) mukaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu neljä eri ulottuvuutta, jotka ovat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, läpinäkyvät HR-

käytänteet, kannattavuus ja henkilöstön hyvinvointi. Ehnertin (2009) mukaan taas vastuullinen henkilöstöjohtaminen näyttäytyy työntekijöille ennen kaikkea sosiaalisena vastuuna. Sosiaalinen vastuu työntekijöille voi saada organisaatioissa huolehtivia tai jopa holhoavia piirteitä. Toisaalta sosiaalinen vastuu voi tarkoittaa yrityksille eri asioita: se voi tarkoittaa sosiaalisen puolen, ihmisoikeuksien, terveyden ja turvallisuuden integroimista organisaation päivittäiseen toimintaan tai esimerkiksi sosiaalista vastuuta ympäristölle tai yhteiskunnalle. Sosiaalinen vastuu voi joissain tapauksissa tarkoittaa jopa työntekijöiden elämänlaadun parantamista, mutta tämä ei koske kaikkia organisaatioita. Pääasiassa organisaatiot määrittelevät vastuunsa työntekijöille heidän terveyden, turvallisuuden ja kehityksen varmistamisena. (Ehnert 2009: 208-209)

Kuten aikaisemminkin on todettu, vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kehittynyt strategisen henkilöstöjohtamisen suuntauksen jälkeen, ja näillä kahdella kehityskululla on myös paljon yhteistä. Yksi indikaattori strategisemmalle vastuullisuudelle on pitkä aikaväli: pitkän aikavälin tavoitteilla voidaan tavoitella vastuullisuuden ja yrityksen kilpailu- ja suorituskyvyn jatkuvaa kehitystä. Toisaalta pitkän aikavälin näkökulma liitetään myös yrityksen visioon, missioon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin sekä strategiaan. Pitkä aikaväli liittyy myös ekologisiin ja sosiaalisiin aspekteihin, kuten ”pitkän aikavälin elämänlaatuun” tai ”pitkän aikavälin tasapainoon” taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten tavoitteiden välillä. Pitkän aikavälin menestys liittyy myös sitoutuneiden, ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden saatavuuteen. (Ehnert 2009: 209-210)

Työntekijät ovat yksi organisaation sidosryhmistä. Henkilöstöjohtamisen kontekstissa sidosryhmänäkökulma liittyy keskeisesti siihen, kenelle liiketoiminta tai henkilöstöjohtaminen on toiminnastaan vastuussa (Järnlström ym. 2016). Moilasan ja Haapasen (2006: 71) mukaan henkilöstö oli vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa organisaatioiden kolmanneksi tärkein sidosryhmä asiakkaiden ja julkisen vallan jälkeen. Järnlströmin ym. (2016) mukaan taas henkilöstön merkitys sidosryhmänä on keskeinen: henkilöstö liittyy vastuullisen henkilöstöjohtamisen eri ulottuvuuksista läpinäkyviin HR-käytänteisiin, kannattavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, eli useampaan kuin muut organisaatioiden sidosryhmät. Henkilöstöä ei kuitenkaan välttämättä edes mielletä yhdeksi organisaation sidosryhmistä, vaan henkilöstön usein ajatellaan automaattisesti olevan osa organisaatiota. Itse asiassa Moilanen ja Haapanen nostavat esiin faktan, jonka mukaan kymmenen yhdestoista henkilöstön keskeisimmiksi sidosryhmiksi maininneesta vastaajasta oli henkilöstöhallinnon edustajia. (Moilanen & Haapanen 2006: 71)

Henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden kannalta tärkeitä ovat henkilöstöön liittyvät arvot. Arvot määrittävät pitkälti sen, miten henkilöstöön yrityksessä suhtaudutaan ja miten heitä kohdellaan ryhmänä ja yksilöinä. Moilasen ja Haapasen (2006: 78) erityisiä henkilöstöön liittyviä arvoja ovat esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi, hyvä työyhteisö, tasa-arvo, sisäinen asiakkuus, yhdessä menestyminen ja yksilön oikeudet organisaatiossa. Parhaiten arvot ovat tiedossa ylimmän johdon ja henkilöstön tasolla, esimiestasolla heikommin. Mitä paremmin esimiestasolla oli tuotu esiin koko yhteiskuntavastuun kokonaisuutta, sitä paremmin henkilöstöön liittyvät arvot olivat myös esimiesten tiedossa. Koko organisaation arvojen tulisi näkyä suoraan käytännön henkilöstöpolitiikassa. Moilasen ja Haapasen tekemän tutkimuksen (2006: 79) mukaan erilaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen ilmentymiä ovat muun muassa erilaiset henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen liittyvät käytännön toimet, kuten henkilöstön koulutus ja tyhy-toiminta. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy myös työntekijän ja työnantajan välisen suhteen muutos. Työsuhde työnantajan ja työntekijän välillä ei usein enää ole elinikäinen tai edes pitkäaikainen; sen sijaan työsuhde on nykyään ennemminkin sopimuksen kaltainen taloudellinen vaihtokauppa. Monet yritykset ovatkin esittäneet, etteivät ne pysty enää perinteisesti turvaamaan työntekijöidensä työpaikkoja, johtuen modernin liike-elämän aiheuttamista paineista liiketoiminnalle. Tästä syystä myös työvoimaa on monissa organisaatioissa vähennetty kustannusten säästämiseksi ja joustavuuden saavuttamiseksi. Tästä taas on seurannut työntekijöiden oman vastuun kasvu urakehityksestä ja työllistymisestä ja toisaalta taas uskollisuuden työnantajia kohtaan on havaittu vähentyneen. (Ehnert 2009: 95)

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa korostuu erityisesti pitkäntähtäimen näkemys organisaation menestyksestä ja elinkelpoisuudesta (Järnlström & Vanhala 2014: 226). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa tuottavuus ja henkilöstön sitoutuminen, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa (Ehnert, 2009; siteerattu Järnlström & Vanhala 2014: 237). Järnlström ja Vanhala (2014) ovat myös tunnistanee viisi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-aluetta, jotka ovat tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, vastuullinen päätöksenteko, avoin vuorovaikutus ja dialogi johdon ja henkilöstön välillä, osaamisen kehittymisestä huolehtiminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja esimiestyö.

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös ajatus siitä, että työhyvinvointi ja organisaation taloudellinen tuottavuus on mahdollista yhdistää, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö ylittää tuottaviin suorituksiin (Jackson ym. 2012, siteerattu Järnlström & Vanhala 2014: 236). Tällaisessa tilanteessa näyttäisi myös siltä, että sekä organisaatio että työntekijä voivat hyötyä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tämä viittaisi myös siihen, että

henkilöstöjohtamisen piirissä ollaan siirtymässä kovan, tuloksellisuuteen painottuvan työnantajälähtöisen henkilöstöjohtamisen piiristä kohti pehmeämpää, hyvinvointia huomioivaa ja työntekijälähtöistä vastuullista henkilöstöjohtamista. (Järlström & Vanhala 2014: 236)

Edellä esitetyn katsauksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on edelleen melko hahmottumaton ja monitulkintainen. Tähän asti vastuullista henkilöstöjohtamista koskeva tutkimus on keskittynyt pääasiassa sen positiivisiin vaikutuksiin, eikä niinkään siihen, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen käytännössä ymmärretään ja mitä käytänteitä siihen yrityksissä kuuluu. (Järlström ym. 2006)

#### 4.1. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen 2000-luvulla

Yhdistyneiden kansakuntien ympäristön ja kehityksen (WCED, Brundtland Commission) maailman komissio julkaisi vuonna 1987 raportin, jonka seurauksena vastuullisuus ja vastuullinen kehitys ovat herättäneet kiinnostusta myös liiketoiminnan, liikkeenjohdon ja nyt myös henkilöstöjohtamisen piirissä. Tämän raportin tavoitteena oli kehittää toimintasuunnitelma globaalille muutokselle ja ihmiskunnan tulevaisuuden turvaamiseksi. Raportissa keskeistä on kysymys siitä, miten edistää sosiaalista ja taloudellista kehitystä vaarantamatta luonnollisia elinolosuhteita valtaosalle maailman väestöstä. (Ehnert & Wes 2012: 222)

Huolimatta lisääntyneestä kiinnostuksesta siihen, miten organisaatiot voivat toimia vastuullisemmin niin taloudellisesti, ympäristöllisesti kuin sosiaalisestikin, vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen väliseen suhteeseen liittyvä tutkimustyö on viime aikoihin asti säilynyt yllättävän niukkana. Vasta viime vuosikymmenellä on ollut havaittavissa vastuullisuuteen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvien julkaisujen lisääntyminen. Edelleen kuitenkin monet henkilöstöammattilaiset suhtautuvat aiheeseen kriittisesti. (Ehnert & Wes 2012: 222-223)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ole ainut uusi henkilöstöjohtamisen suuntaus, joka on noussut esiin viime vuosina. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen lisäksi puhutaan muun muassa ihmisten johtamisesta, moraalisesta johtamisesta sekä eettisestä henkilöstöjohtamisesta (Fortier & Albert 2015, Carroll 1991, Noe ym. 2016). Lisäksi Garavan & McGuire (2010) puhuvat yhteiskunnallisten henkilöstövoimavarojen kehittämisestä, jolla on heidän mukaansa merkittävä rooli vastuullisuuden suhteen, sillä se kyseenalaistaa organisaation jatkuvan fokuksen tehokkuuteen ja suoriutumiseen. Toisaalta taas Ehnertin ja

Wesin (2012: 228) mukaan jopa vastuullinen henkilöstöjohtaminen saattaa olla liian laaja käsite kuvaamaan kaikki vastuullisuuden eri osa-alueita: näin ollen puhutaan esimerkiksi vihreästä henkilöstöjohtamisesta (Green HRM), joka keskittyy ympäristöön liittyvään vastuullisuuteen ja sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta (Socially Responsible HRM), joka taas sisältää sosiaalisen vastuullisuuden ja yhteiskuntavastuun elementtejä.

Fortier ja Albert (2015) keskustelevat artikkelissaan henkilöstöjohtamisesta vanhentuneena ja puutteellisena käsitteenä käytettäväksi nykyajan organisaatiossa. He nostavat sen sijaan esiin ihmisten johtamisen (person management), vastavoiman yksipuoliselle henkilöstöjohtamiselle. Heidän mukaansa perinteinen henkilöstöjohtaminen asettaa ihmisen epätasa-arvoiseen asemaan: siinä johtajat johtavat johdettavia ja työntekijät ovat ennen kaikkea alaisia, eivät tasavertaisia kumppaneita henkilöstöjohtamisen ammattilaisten kanssa. Fortierin ja Albertin (2015: 5) mukaan Ihmisten johtaminen sen sijaan edustaa kahden ihmisen välistä suhdetta, jossa ihminen johtaa toista ihmistä. Yhteistä näille kahdelle ihmiselle on yhteinen tavoite tämän suhteen sisällä (Fortier & Albert 2015: 5). Tämän kaltainen näkemys henkilöstöjohtamisesta on oikeastaan hyvin lähellä kuin vastuullisen henkilöstöjohtamisen perusajatuksia.

Sekä ihmisten johtaminen että vastuullinen henkilöstöjohtaminen edustavat humanistista johtamisen näkemystä, ja sellaisen olemassaolo on mahdollista vain organisaatiossa, jossa vallitsee humanistinen organisaatiokulttuuri. Humanistisella organisaatiokulttuurilla on neljä perusominaisuutta, jotka ovat seuraavat: ensimmäinen ominaisuus liittyy ihmisten arvon ja ainutlaatuisuuden, sosiaalisen luonteen ja itsensä kehittämisen tunnistamiseen. Toinen ominaisuus taas keskittyy yksilöiden ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen. Kolmas ominaisuus käsittää tarpeen huolehtia ympärillä olevista ja neljäs ominaisuus tarkastelee tarvetta johtamiselle, joka rohkaisee yhteisen hyvän luomiseen oman edun tavoittelun sijasta. (Fortier & Albert 2015: 5-6)

Noe ym. (2016: 18) tuovat esiin eettisen henkilöstöjohtamisen käsitteen. Monet eettiset asiat työpaikalla liittyvät henkilöstöjohtamiseen, sillä eettisissä asioissa on usein kyse ihmisistä (Noe ym. 2016: 18). Eettisissä asioissa on ennen kaikkea kyse hyvän ja pahan sekä oikean ja väärän erottelusta (Garavan & McGuire 2010: 492). Noe ym. (2016: 18) mukaan eettisessä henkilöstöjohtamisessa keskeisintä ovat työntekijän perusoikeudet. Carrollin (1991: 41) mukaan taas organisaation eettiset velvollisuudet liittyvät niihin aktiviteetteihin ja käytäntöihin, jotka ovat lain ulkopuolella. Työntekijän perusoikeuksien



lisäksi muun muassa oikeus yksityisyyteen, sananvapaus ja oikeus vapaaseen suostumukseen ovat asioita, jotka vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulisi taata (Noe ym. 2016: 18). Sekä Noe ym. (2016) että Carroll (1991) nostavat esiin tiettyjä eettisiä standardeja, joita vastuullisen organisaation tulisi noudattaa. Näitä standardeja ovat muun muassa molempuolisuus kaikissa sidosryhmäsuhteissa ja kompromissien välttäminen jos ne vaarantavat eettisten normien noudattamisen, vastuullisuus työntekijöitä kohtaan ja eettisen ja moraalisen käytöksen odottaminen työntekijöiltä, työntekijöiden arvostama ja näkyväksi tehty organisaation visio, sosiaalisten ja eettisten normien mukainen johdonmukainen suoriutuminen sekä uusien tai kehittyvien eettisten ja sosiaalisten normien kunnioittaminen (Carroll 1991: 41, Noe ym. 2016: 18-19).

Myös moraalisisessa johtamisessa eettiset normit ovat tärkeitä (Carroll 1991: 45). Moraaliset johtajat odottavat tuottoa, mutta vain lain ja eettisten ohjenuorien, kuten oikeudenmukaisuuden ja oikeusturvan, rajoissa. Laki nähdään minimivaatimuksena eettiselle käyttäytymiselle, mutta tavoitteena on toimia lain rajojen ulkopuolella. Moraaliset johtavat pyrkivät käyttämään eettisiä periaatteita (oikeudenmukaisuus, oikeudet, utilitarismi, kultainen sääntö) ohjaamaan päätöksentekoaan. (Carroll 1991: 45)

Garavan ja McGuire (2010) tuovat esiin yhteiskunnallisen henkilöstövoimavarojen kehittämisen käsitteen. Se ei suoraan liity vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, mutta Garavanin ja McGuiren mukaan se voi olla merkittävä työkalu vastuullisuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen keskeinen vahvuus liittyy sen monipuolisuuteen: henkilöstövoimavarojen kehittämisen avulla voidaan selvittää laajempia kansallisia ja kansainvälisen tason ongelmia, sillä sen avulla voidaan sujuvasti hyödyntää olemassa olevia ihmispotentiaaleja sekä tarkoituksenmukaisesti muokata työpohjaista, yhteisöpohjaista sekä yhteiskuntapohjaista asiantuntemusta, tarkoituksena parantaa sekä yksilön ja organisaation suoriutumista että yhteiskunnallista kasvua, elintasoa ja elämänlaatua. (Garavan & McGuire 2010: 502)

Henkilöstövoimavarojen kehittämisessä fokus on pitkän aikavälin vastuullisuudessa, sosiaalisessa vastuussa ja eettisessä toiminnassa. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen keskeisin tehtävä on kehittää työntekijöiden arvoja, taitoja ja kykyjä. Sen päätavoite on työntekijöiden kehittyminen. Työntekijöiden kehittyminen ja kehittäminen ovat avainasemassa, sillä vastuullisuuden periaatteet tunteva työvoima on keskeinen tekijä vastuullisuuden periaatteiden toteutumisessa organisaatiossa. (Garavan & McGuire 2010: 492)

Nämä ominaisuudet antavat ymmärtää, että ihmiset ovat ainutlaatuisia, monimutkaisia, heillä ei ole yhteisiä piirteitä ja he ovat avoimia muille. Näiden edellä mainittujen ominaisuuksien perusteella voidaan myös todeta, että organisaatiot muodostuvat henkilöistä, eivät resursseista, ja että näillä henkilöillä on lukuisia yhteisiä tavoitteita. Tämä humanistinen näkemys ei kuitenkaan jätä huomiotta sitä tosiasiaa, että liiketoiminta edellyttää muodollisia mekanismeja, jotta pystytään tuottamaan voittoa ja sopeutumaan markkinoihin. (Fortier & Albert 2015: 6)

Sekä ihmisten johtamisessa että vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on tärkeää, että työntekijät nähdään tasavertaisina yhteistyökumppaneina, yhtenä yrityksen sidosryhmistä, eikä vain yksinkertaistettusti alaisina. Fortier & Albert (2015) väittävät, että vaikka nykyajan yhteiskunta on yleensä demokraattinen, monet liiketoimintaorganisaatiot eivät sitä kuitenkaan ole. Jatkuva kilpailu ohjaa liiketoimintaa, jonka päätavoite on vaurastuminen. Ihmiset eivät kuitenkaan pysty kauan toimimaan toisiaan vastaan loputtoman kilpailun maailmassa, jossa heidän ainoa tehtävänsä on toteuttaa käskyjä vallan välikäden kautta. Tällainen taloudellinen itsekkyyks on liian kapea perusta ihmisluonnon monimuotoisuudelle. (Fortier & Albert 2015: 6)

Nämä erilaiset vastuullisen henkilöstöjohtamisen muodot eivät ole pelkkää sanahelinää. On esimerkiksi todistettu, että työntekijät suosivat organisaatioita, jotka todistetusti edistävät eettistä käyttäytymistä. Eettinen käyttäytyminen organisaatiossa edistää työtyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon ja työntekijän osallistumista. (Garavan & McGuire 2010: 492)

#### 4.2. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

Moilasen ja Haapasen (2006: 93) mukaan ensisijaisia keinoja varmistaa henkilöstön hyvinvointi ja työssäjaksaminen ovat työturvallisuus ja työympäristö. Nämä tekijät edustavat ns. kovaa puolta, johon kuuluvat myös esimerkiksi fyysinen työympäristö, työmenetelmien ja -prosessien suunnittelu, ergonomia sekä työterveyspalvelut. Nämä asiat luovat perustan hyvälle, vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle, ja näiden asioiden on pakko olla kunnossa, jotta työt saadaan suoritettua turvallisesti ja tehokkaasti. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen pehmeämpää puolta edustavat Henkilöstöbarometrin tulokset, joissa vastaavat korostivat kahdensuuntaista vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä. Ylimmän johdon edustajat korostivat vuorovaikutuksen yhteydessä luottamusta, avoimuutta, henkilöstön kuuntelua, palautetta, yhteistyötä ja arvostusta eli Järnlströmin ja Vanhalan

(2014: 229) mukaan niitä tekijöitä, jotka johtavat työntekijöiden osallistumiseen organisaatiossa ja siten käyttämään osaamistaan organisaation hyväksi. Kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen suhteen keskeinen haaste onkin se, miten hyvin onnistutaan rakentamaan sellainen ilmapiiri, jossa kukoistaa luottamus, arvostus ja avoimuus (Järnlström & Vanhala 2014: 229).

HR Barometrin mukaan muita vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat vastuullinen päätöksenteko, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, osaamisen kehittämisestä ja elinikäisestä oppimisesta huolehtiminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja laadukas esimiestyö (Järnlström & Vanhala 2014). Järnlström ym. (2016) liittävät vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen lisäksi yhteistyössä tehdyn henkilöstövoimavarojen kehittämisen, henkilöstön osallistumista tukevat organisaatorakenteet, avoimen kommunikation, työroolit työntekijän vahvuuksiin perustuvan suorituksen arvioinnin. Etenkin henkilöstö liittyy vastuullisen päätöksenteon yhdeksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi, kun taas yritysten ylin johto ja luottamusmiehet korostavat tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua keskeisimpänä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueena (Järnlström & Vanhala 2014: 236).

Myös Moilanen ja Haapanen (2006) nostavat esiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joita ovat muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen varmistaminen ja työsuhteiden pysyvyyden varmistaminen. Moilasen ja Haapasen (2006: 92) mukaan myös esimerkiksi vajaakuntoisten työllistämisen voidaan ajatella olevan vastuullista henkilöstöjohtamista, vaikka heidän mukaansa vaikuttaakin arveluttavalta viitata vajaa-kuntoisten työllistämiseen vastuullisena toimintana.

*”Asian voisi nähdä jopa niin, että yrityksellä on velvollisuus huolehtia työntekijästä, jos tämä on työssään menettänyt terveyttään ja tullut vajaakuntoiseksi. Yhteiskuntavastuullista olisi toiminta, jolla pyritäisiin estämään tällaista työn kautta vajaakuntoiseksi tulemistä”* (Moilanen & Haapanen 2006: 92)

Henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen varmistamisen osalta keskeisiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoja ovat esimerkiksi hyvä työterveyspalvelu, erilainen henkilökunnan harrastus- ja virkistystoiminnan tukeminen ja järjestäminen, erilaiset työhyvinvointiprojektit, ilmapiirimittaukset, hyvä esimiestyö, työn ja perheen yhteensovittaminen ja mahdollisuus koulutukseen ja kehittymiseen. Työsuhteiden pysyvyyden varmistaminen sen sijaan on juuri nyt ajankohtainen: kysymys on, että mihin asti organisaation velvollisuuksiin kuuluu työntekijöiden työsuhteiden pysyvyyden varmistaminen. Toisaalta organisaatioiden oletetaan taloudellisen tuottavuuden puitteissa kantavan vastuuta

työntekijöistä, mutta toisaalta työsuhteiden pysyvyyttä on nykypäivänä mahdotonta varmistaa. (Moilanen & Haapanen 2006: 93-94)

Johtajilla ja esimiehillä on tärkeä rooli vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden käyttöönotossa ja toimeenpanossa organisaatiossa. Toimitusjohtajan tehtävänä on järjestää lailliset puitteet henkilöstötoiminnalle, osoittaa resurssit ja vaikuttaa yhteisymmärrykseen organisaation hierarkian puitteissa. Keski- ja linjajohdolla taas on tärkeä rooli vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännön toimintatapojen ja suunnitelmien toimeenpanossa. Kaikki johtavassa asemassa olevat ovat kriittisessä asemassa, sillä heillä on tärkeä tehtävä henkilöstön sitoutumisen kehittämisessä. Heidän tulee myös itse esiintyä organisaatiossa yhtenäisellä ja vankkumattomalla tavalla, ja vastavuoroisesti työntekijöitä kohtaan. Erityisesti toimitusjohtaja voi tehostaa vastuullisten henkilöstökäytäntöjen toimeenpanoa omalla tuellaan ja vastaanottamalla ja reagoimalla esimiehiltä tullessiin viesteihin. Keski- ja linjajohdon tulee viestiä henkilöstölle selvästi, minkälaista käyttäytymistä henkilöstöltä odotetaan, miten henkilöstökäytännöt linkittyvät suoriutumiseen organisaatiossa ja että organisaatiossa toteutettavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimenpiteet ovat relevantteja. Toimenpiteiden tulee myös ennen kaikkea olla tasa-arvoisia ja kaikkien organisaation jäsenten ymmärtämiä. Lisäksi vallankäytön näissä asioissa tulee olla oikeutettua ja keskeisten päätöksentekijöiden välillä tulee vallita selkeä yhteisymmärrys toteutettavista toimenpiteistä. Muita tekijöitä, jotka vaikuttavat vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden tehokkaaseen toimeenpanoon, ovat kulttuuristen ja rakenteellisten muutosten hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen systeemejä kehitettäessä, henkilöstön osallistaminen, organisaation perheystävälliset toimenpiteet ja henkilöstöosaston lähestyttävyyden varmistaminen. (Kramar 2014: 1083)

#### 4.2.1. Varhaisen välittämisen malli

Sujuva työ edellyttää henkilöstön osaamisesta huolehtimista, työhön liittyvien rakenteiden ja prosessien toimivuutta ja hyvää esimiestukea. Työhyvinvoinnin turvaamisen perustana ovat työn kehittäminen ja arvioiminen kaikilla organisaation tasoilla. Hyvinvoivat työntekijät taas tekevät hyvää tulosta työpaikalla. Vaikka puitteet työpaikalla olisivat näinkin ihanteellisia, aina syntyy kuitenkin tilanteita, jolloin kaikki ei suju odotetulla tavalla. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan *varhaista välittämistä*, jolla yritetään palauttaa ongelmatilannetta edeltänyt tasapaino. Varhaisen välittämisen mallin avulla pyritään siis ehkäisemään työkyvyn aleneminen ja toisaalta luomaan mahdollisuuksia säilyttää työkyky (Turja, Kaleva, Kivistö, Seitsamo 2012: 14). Varhainen reagointi tarkoittaa siis tilannetta, jossa jokin asia työpaikalla uhkaa muuttua huonompaan suuntaan, ellei asiaan

puututa. Tällainen uhka voi liittyä koko organisaation tilanteeseen, työyhteisöön tai yksittäiseen työntekijään. yksittäisen työntekijän kohdalla työssä selviytymiseen liittyvät ongelmat voivat olla joko yksilön voimavaroihin liittyviä tai työyhteisöstä nousevia. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 14). (Nummelin 2008: 128)

Varhaisen välittämisen mallista voidaan puhua monilla eri nimillä. Voidaan puhua varhaisen puuttumisen tai varhaisen tuen mallista, työkyvyn tuesta, aktiivisesta välittämisestä sekä varhaisesta tuesta. Tässä tutkimuksessa käytetään varhaisen välittämisen käsitettä.

Varhaisen välittämisen toimintamalli on työkykyä ylläpitävän toiminnan ydin. Varhaisessa välittämisessä keskeistä on ennaltaehkäisevä toiminta: selvitetään hyvissä ajoin henkilöstön työkykyä uhkaavat tekijät ja palautetaan tasapaino mahdollisimman pian ja tehokkaasti. Se on myös tärkeä keino varmistaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 14). Mikäli työyhteisössä ei ole käytössä tällaisia toimintakäytäntöjä, voidaan työkykyongelmasta kärsivää työntekijää suojella tai jopa ongelma kieltää. Hyvinvoivassa työyhteisössä tärkeää on *huolenpidon ja välittämisen kulttuuri*: jos esimies tai työntekijä huomaa huolenaiheita työyhteisössä, otetaan asia puheeksi ensisijaisesti sen henkilön kanssa, jota ne koskettavat. (Nummelin 2008: 128)

Varhaisen välittämisen mallilla luodaan käytännöt, jotka velvoittavat esimiestä ottamaan pikaisesti työkyky- ja työyhteisöongelmat keskusteluun (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 14). Ongelmat eivät juuri koskaan ratkea itsestään vaan pahenevat, kun niitä peitellään (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 14). Työntekijän suojelusta tai häntä koskevan ongelman kieltämisestä aiheutuu pelkästään haittaa henkilölle itselleen ja jopa koko työyhteisölle. Tilannetta saatetaan yrittää parantaa esimerkiksi kierrättämällä työntekijää eri työposteissa, siirtämällä hänen työtehtäviä toisille keskustelematta ensin hänen kanssaan tai välttelemällä keskustelemasta työntekijän tilanteesta hänen kanssaan. Kaikki nämä toimet kuitenkin kasvattavat salamyhkäisyyden verhoa työntekijän ja muun työyhteisön välillä: tämä taas voi pahimmassa tapauksessa johtaa kiusaamiseen tai syrjintään. (Nummelin 2008: 128-129)

Konkreettisin esimerkki huolenpidon ja välittämisen kulttuurista on asioihin tarttuminen ajoissa. Tämä on myös pohja luottamuksellisille ja hyvin toimiville ihmissuhteille työpaikalla. Varhainen välittäminen ja puuttuminen tulisi olla koko työyhteisön vastuulla ja jokaisella työyhteisön jäsenellä tulisi olla mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa. Tär-

keintä kuitenkin on, että työntekijä saa tarvitsemaansa tukea, lähti ongelman tunnistamisen liikkeelle mistä tahansa. Keskeistä on myös huomata, että onnistuneen varhaisen välittämisen perustana työpaikalla on lisäksi henkilön itsensä kokema tarve ja valmius muutokseen (Turja ym. 2012: 14). (Nummelin 2008: 129-130)

Työntekijöiden kokemus terveydestä ja työkyvystä sekä heidän kokemansa tarve terveyttä käyttäytymisen muutokseen tai tarve muuttaa työympäristöä terveellisiä työskentelytapoja tukevaksi tulee selvittää ennen varhaisen tuen toimenpiteiden aloitusta.

Varhainen välittäminen ei ole pelkkä abstrakti käsite, vaan organisaatioissa voidaan laatia konkreettisia varhaisen välittämisen toimintamalleja, joissa määritellään, mitkä ovat niitä havaittavia muutoksia, joiden perusteella asioihin puututaan, organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. Varhaisen välittämisen mallia suunniteltaessa voidaan sopia, miten esimerkiksi sairauspoissaoloja seurataan, miten niistä raportoidaan sekä mitkä ovat esimiehen ja työterveyshuollon tehtävät puuttua työkyky- tai työyhteisöongelmiin (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 14). Näiden perusteella saadaan muodostettua yhteiset toimintakriteerit. On tärkeää, että varhaisen välittämisen malli on tehty yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa ja että malli on koko työyhteisön tiedossa (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 14). Mallissa sovitaan yhteisesti ne rajat, jolloin asioihin puututaan, mitkä ovat kenenkin vastuut kussakin tilanteessa ja miten toimitaan ongelmia selvitettyä (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 14). Näiden lisäksi tarvitaan muutoksen mahdollistavia ja käyttäytymisen muutosta vahvistavia tekijöitä (Turja ym. 2012: 14). Muutoksen mahdollistavia tekijöitä ovat esimerkiksi oikeat työvälineet työtapojen muuttamiseksi, ammattitaitoa lisäävä koulutus tai mahdollisuuksien järjestäminen työyhteisön yhteisiin keskusteluihin, ja käyttäytymisen muutoksen vahvistajina voivat toimia esimerkiksi muut työtoverit, esimies tai työterveyshuolto (Turja ym. 2012: 14). Myös omat hyvät kokemukset, myönteinen palaute sekä muiden esimerkki voivat osaltaan vahvistaa käyttäytymisen muutosta (Turja ym. 2012: 14). Kun varhaisen välittämisen toimintamalli otetaan osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa, siitä tulee tiedottaa koko henkilökunnalle ja esimiehille järjestää koulutusta aiheeseen liittyen. Näillä keinoilla muodostetaan yhteiset toimintamallit myös käytännön työhön. (Nummelin 2008: 130)

Varhaisia hälytysmerkkejä, joiden kohdalla tulisi hälytyskellojen soida ja varhaisen välittämisen toimintamallit ottaa käyttöön, ovat organisaatiotasolla muun muassa asiakastyytyvyyden heikentyminen, projektien aikatauluongelmat, tulostavoitteiden alittuminen, työilmapiirin heikentyminen, sairauspoissaolojen kasvu ja työterveyspalvelujen lisääntynyt käyttö. Yksilötasolla taas muutokset käyttäytymisessä, vaikeudet työssä suoriutumisessa, jatkuvat ylityöt, yhteistyöongelmat, myöhästymiset ja luvattomat poissaolot

sekä sairauspoissaolojen lisääntyminen ja palaute asiakkailta ja työtovereilta ovat merkkejä varhaisen tuen tarpeesta. (Nummelin 2008: 130) (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 14)

Organisaation arjessa saatavaa tietoa voidaan täydentää kehityskeskusteluissa, työhyvinvointikartoituksilla sekä työterveyshuollon tekemillä työpaikkaselvityksillä, joiden avulla ongelmat saadaan myös esimiesten tietoon ja niitä pystytään alkaa selvittää ajoissa. (Nummelin 2008: 130)

#### 4.2.2. Työnantajan vastuu työntekijöille

Mitä vastuita ja velvollisuuksia organisaatioilla on työntekijöitään kohtaan? Suomessa organisaatioilla on laissa määritellyt perusoikeudet ja velvollisuudet. Kaikilla työntekijöillä on esimerkiksi oikeus turvalliseen ja terveelliseen työpaikkaan: tätä kutsutaan työnantajan huolehtimisvelvoitteeksi. Työnantajan on siis otettava työntekijän kannalta työssä huomioon työhön (kuten työn kuormittavuus, työvälineet, kemikaalit), työolosuhteisiin (kuten ergonomia, työpaikan sosiaaliset suhteet, kiusaaminen), muuhun työympäristöön (kuten kulkutiet, työpaikan rakennukset) sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin (kuten ikä, sukupuoli, ammattitaito) liittyvät seikat. (Koskinen & Mironen 2003: 10)

Yleisen huolehtimisvelvoitteen lisäksi työnantajalla on esimerkiksi velvollisuus tarjota työtä ja maksaa palkkaa työntekijälle. Toisaalta työnantajalla on oikeus käyttää päätösvaltaa suhteessa työntekijään. Työnantajan käskyvalta liittyy työnantajan direktio-oikeuteen, eli työntekoon työnantajan johdon ja valvonnan alaisena ja näin ollen valta käskyillä säännöstellä työsuhteen sisältöä. Toisaalta työnantajan direktio-oikeutta vastaa työntekijän puolella alisteisuus eli subordinaatio. (Kairinen 2009: 216-217)

Työntekijäkään ei kuitenkaan ole täysin riippumaton tekijä, mitä tulee työnantajan velvollisuuksiin. Työntekijällä on työsopimuksesta johtuvana päävelvoitteena henkilökohmainen työntekovelvoite (Kairinen 2009: 268). Lisäksi työntekijää sitoo muun muassa uskollisuusvelvoite sekä kilpailevan toiminnan kieltä työsuhteen aikana (Kairinen 2009: 268-270). Työntekijällä on myös velvollisuuksia liittyen turvalliseen ja terveelliseen työpaikkaan: työntekijän tulee muun muassa noudattaa työnantajan työsuojelumääräyksiä ja -ohjeita sekä kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käytettävissään olevin keinoin omasta ja muiden turvallisuudesta ja terveydestä (Koskinen & Mironen 2003: 46). Työntekijän on myös esimerkiksi vältettävä muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua ja ilmoittaa havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista ja poistaa mahdollisuuksien mukaan niitä (Koskinen & Mironen 2003: 46).

Vaikka pääosa eri vastuista ja velvollisuuksista organisaatioissa liittyvät työnantajan ja työntekijän väliseen työsuhteeseen, voidaan myös muilla organisaation sisäisillä osapuolilla ajatella olevan vastuuta ja velvollisuuksia juuri työntekijöille. Henkilöstöosastolla on esimerkiksi velvollisuus tarjota työntekijöille koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, erilaisia etuja, työntekijäpalveluja, ylläpitää työntekijöiden ja ympäröivän yhteisön välisiä suhteita, ylläpitää henkilöstörekisteriä, huolehtia omalta osaltaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta sekä henkilöstöä koskevasta strategisesta suunnittelusta. Näitä vastuuta ja velvollisuuksia valvovat muun muassa työsuojeluviranomaiset (Koskinen & Mironen 2003: 50), mutta kunkin oikeuksien ja velvollisuuksien valvominen ja rikkomuksista ilmoittaminen on myös jokaisen työnantajan ja työntekijän omalla vastuulla.

#### 4.3. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset

Kozican ja Kaiserin (2012: 249) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutusten tulisi kunnioittaa kaikkien ihmisten arvoa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusten tulisi olla ennen kaikkea ihmistä uudistavia eikä kuluttavia (Kozica & Kaiser 2012: 249).

Kramarin (2014: 1081) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen tuloksia voidaan mitata arvioimalla organisaation kokonaisvaltaisia sosiaalisia, yksilöllisiä ja ympäristöllisiä vaikutuksia. Mittausjärjestelmän tulisi arvioida muun muassa seuraavan laisia vaikutuksia organisaatiossa: työsuhteen laatu, työvoiman terveys ja hyvinvointi, organisaation tuottavuus, erilaisten ihmissuhteiden laatu työpaikalla, organisaatio työnantajana ja tunnistettuna potentiaalisena työvoiman lähteenä (sosiaaliset), työtyytyväisyys, työntekijöiden motivaatio, työn ja vapaa-ajan tasapaino (yksilölliset), resurssien kuten energian, paperin ja veden käyttö, vihreiden tuotteiden ja palvelujen tuottaminen ja työmatkojen kustannukset (ympäristölliset). Tällaisia аспектеja sisältävä mittausjärjestelmä on organisaatiokohtainen eli se tulisi räätälöidä jokaiselle organisaatiolle yksilöllisesti. Mittausjärjestelmä välitetään työntekijöiden tasolle erilaisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden avulla, kuten roolien suunnittelulla, suorituksen mittareilla ja palkitsemisen keinoilla. (Kramar 2014: 1080-1081)



Moilasan ja Haapasen (2006: 120) mukaan vastuullisesta toiminnasta saatavia hyötyjä ei ole suoranaisesti mitattu missään organisaatiossa. Heidän mukaansa syynä on mittaamisen vaikeus, ja etenkin sosiaalisen vastuun osalta mittaaminen on erityisen vaikeaa. Eri-laisia mittareita on kyllä kehitetty ja mietitty, mutta on vaikeaa kehittää sellaisia mittareita, jotka osoittaisivat juuri vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta aiheutuvat seuraukset. Jonkinlaista arviointia vastuullisen toiminnan tuottamista hyödyistä on kuitenkin tehty, mutta tämä arviointi on lähinnä ”mutu-tuntumaa”, eikä sitä voi verrata tilastollisiin arviointeihin ja tuloksiin. Tällä hetkellä vastuullinen toiminta onkin kenties eniten riippuvainen yrityksen omastatunnosta ja siitä, minkälaisen julkisuuskuvan se haluaa antaa: ei olla pystytty kiistatta todistamaan, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaisi positiivisesti yritykseen tulokseen, vaikka muita hyviä välillisiä vaikutuksia sillä onkin. (Moilanen & Haapanen 2006: 120)

Välillisesti vastuullisesta toiminnasta saatavaa hyötyä pystytään kuitenkin arvioimaan. Tässä välineenä ovat erilaiset mittaukset ja kyselyt. Näistä saatavien tulosten pohjalta pystytään taas arvioimaan vastuullisen toiminnan tuloksia. Vastuullisuus voi myös vaikuttaa täysin muissa työpaikalla vallitsevissa asioissa, mutta suoraa syy-seuraussuhdetta voi olla vaikeaa osoittaa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus voi näkyä esimerkiksi sairauspoissaoloissa, vaihtuvuudessa ja työtapaturmissa. (Moilanen & Haapanen 2006: 120)

Vastuullisen toiminnan hyötyjä voi olla konkreettisesti vaikea nähdä. Vastuullisuus heijastuu kuitenkin yrityksen maineeseen, yrityskuvaan ja työnantajakuvaan. Etenkin maine on yritykselle erittäin tärkeä kilpailuetu, jolla on iso merkitys niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin silmissä (Eberl & Schwaiger 2004: 838). Potentiaalisten työntekijöiden mielikuvat organisaation maineesta vaikuttavat heidän haluunsa työllistyä kyseiseen organisaatioon (App, Merk & Büttgen 2012: 265). Organisaation maineella viitataan julkisiin arviointeihin organisaatiosta suhteessa muihin organisaatioihin (App, Merk & Büttgen 2012: 266). Lisin (2012: 280) mukaan työnhakijat suosivat organisaatioita, joilla on sosiaalisesti arvostettuja ominaisuuksia. App ym. (2012: 266) mukaan organisaatiot, joilla on parempi maine, vetävät puoleensa suuremman joukon työnhakijoita ja näin ollen voivat valita työntekijänsä hakijoiden joukosta, joka sisältää enemmän korkealaatuisia työntekijöitä. Tästä syystä organisaatioiden tulisi todella harkita vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden käyttöönottoa (esim. monimuotoisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino), jotta he voisivat olla houkutteleva työnantaja (Lis 2012: 280). Näin ollen vastuullisuus on yrityksen kilpailutekijä.

Järlströmin ym. (2016) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat kasvattaa luottamusta henkilöstön ja johtajien välillä, jos käytännöt ovat johdonmukaisia. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat myös helpottaa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tämän lisäksi vastuullisen toiminnan uskotaan vaikuttavan asiakastytyväisyyteen, asiakkaiden pysyvyyteen ja näin ollen yrityksen markkinaosuuteen ja tulokseen. Moilanen ja Haapanen (2006: 123) nostavat esiin myös erilaiset organisaatiokohtaiset palkinnot vastuullisuuden mittareina, joita vastuullisesta toiminnasta nykyään myönnetään. Henkilöstön tyytyväisyys ja pysyvyys ovat kenties konkreettisimpia hyötyjä, joita vastuullisella henkilöstöjohtamisella voidaan saavuttaa. Muita konkreettisia hyötyjä ovat poissaolojen ja tapaturmien väheneminen, senioritoiminnan vaikutus työssä jaksamiseen tai koulutuksen vaikutus. Kaikki nämä ovat kuitenkin asioita, joita on vaikea mitata tai osoittaa, mikä tekijä milloinkin vaikuttaa esimerkiksi poissaoloihin. (Moilanen & Haapanen 2006: 122-123)

#### 4.4. Näkökulmia strategiaan ja tuloksellisuuteen

Strategiset valinnat ohjaavat liiketoimintaa, ja nämä valinnat ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Viitala 2013: 47). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen vastuun aaltoa edelsi strategisen henkilöstöjohtamisen, kansainvälistymisen ja globalisaation aikakausi, jolloin henkilöstövoimavarojen vaikutus yrityksen strategian toteutumiseen ja tuloksen muodostumiseen nähtiin erityisen keskeisessä roolissa (Ehnert 2009: 94). Nyt kuitenkin ympäri maailmaa on noussut kiinnostus vastuullisuutta sekä myös yhteiskuntavastuuta ja eettisiä asioita kohtaan, niin organisaatioissa, yrityksissä kuin korkeakouluissakin (Ehnert 2009: 94). Kun fokus siirtyy vähitellen vastuullisen henkilöstöjohtamisen suuntaan, herää luonnollisesti kysymys strategisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen eroista sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen roolista organisaation strategian toteutumisen suhteen. (Kramar 2014: 1080)

Tärkeää on ymmärtää, ettei vastuullinen henkilöstöjohtaminen tee strategian yhdistämistä henkilöstöjohtamiseen mahdottomaksi: siinä missä strateginen henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon operationaaliset aktiviteetit henkilöstön johtamisessa, ottaa vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioon sekä strategisen henkilöstöjohtamisen että henkilöstön johtamisen (Kramar 2014: 1080). Tämän näkökulman kannalta on tärkeää huomioida vastuullisen henkilöstöjohtamisen kanta strategiseen henkilöstöjohtamiseen: vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii tähän kyseenalaistamalla sidosryhmien kiinnostukset ja keskittymällä pelkkää tuloksellisuutta laajempiin liiketoiminnan tavoitteisiin (Kramar 2014:

1080). Toisaalta Lis (2012: 282) esittää, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulma laajentaa ymmärrystä siitä, mitä strateginen menestyminen henkilöstöjohtamisen kannalta tarkoittaa sekä tuo esiin henkilöstöjohtamisen pitkä- ja lyhytaikaisia sivuvaikutuksia työntekijöihin. Henkilöstövoimavarat ovat kuitenkin monessa organisaatiossa ratkaiseva lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voidaan tehdä, ja tästä syystä myös vastuullinen henkilöstöjohtaminen on keskeisessä strategisessa asemassa (Viitala 2013: 47). Toisaalta taas organisaation liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia ja reunaehdoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle (Viitala 2013: 47).

Kiinnostus vastuullista henkilöstöjohtamista kohtaan ei kuitenkaan ole kasvanut vain aiheen itsensä takia, vaan kiinnostuksen kasvuun ovat vaikuttaneet myös muut muutokset organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Muun muassa intensiivinen työ; kansainvälistyminen, globalisaatio ja monimuotoisuus; väestötieteelliset trendit, työmarkkinoiden kehittyminen, tiettyjen koulutusjärjestelmien puutteet sekä työsuhteiden muutokset ja niiden vaikutukset työnantajan ja työntekijän väliseen psykologiseen sopimukseen ovat asioita, jotka ovat omalta osaltaan vaikuttaneet vastuullisen henkilöstöjohtamisen kiinnostuksen ja tarpeen kasvuun. Nämä kaikki ovat myös tärkeitä huomionkohteita organisaation strategian kannalta: miten organisaatio sopeutuu näihin muutoksiin ja hyödyntää niitä liiketoiminnassaan? Näihin kysymyksiin vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi vastata. (Ehnert 2009: 94)

Yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä ongelmista nykyään on ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden puute (Lis 2012: 280). Nyt monet organisaatiot ovat alkaneet ymmärtää pätevien työntekijöiden houkuttelemisen tärkeyden välttämättömänä osana liiketoimintaa (Lis 2012: 280). Tämä on väestötieteellisen muutoksen toinen puoli: laskeva syntyvyys ja toisaalta lisääntyvä määrä eläkeikäisiä ihmisiä johtavat siihen, että sopivia työntekijäkandidaatteja on entistä vähemmän (Lis 2012: 280). Esimerkiksi ikääntyvä työvoima herättää jo nyt kysymyksiä tulevaisuudesta (Ehnert 2009: 94). Onkin ehdotettu, että tähän ongelmaan voitaisi reagoida proaktiivisen, vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoin, kuten ylläpitämällä ikääntyvien työntekijöiden työntekokykyä (Ehnert 2009: 94). Toisaalta nuorempien kandidaattien osalta on käynnissä niin sanottu ”lahjakkuuksien sota” (war-for-talent), ja näin ollen organisaatiot yrittävät luoda houkuttelevia kannustimia sekä luoda kuvan itsestään korkeatasoisena työnantajana (Lis 2012: 280).

Strategisen henkilöstöjohtamisen ensisijaisena tavoitteena on edistää organisaation suoriutumista taloudelliseen tuloksellisuuteen nähden. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

taas keskittyy ennen kaikkea henkilöstötoimintojen tarkoituksperiin. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen mukaan henkilöstötoiminnoilla on muitakin tavoitteita kuin organisaation tuloksenteekokyvyn edistäminen: se ottaa huomioon myös muun muassa sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Tällainen vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulma henkilöstötoimintojen tavoitteellisuuteen ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti organisaation eri aspektien, sen ihmisten ja ulkopuolisen ympäristön välisen yhteyden ja vaikutukset eri sidosryhmille. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ole kuitenkaan tässä suhteessa naiivi: vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirissä tiedostetaan, että on mahdotonta tyydyttää kaikkien sidosryhmien tarpeet, ja aina jokin osapuoli "häviää" jossain määrin. (Kramar 2014: 1080-1081)

Organisaation strategian yhdistäminen vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintatapoihin sisältää muutamia keskeisiä ristiriitoja: vastakkain ovat ihmisten työvoiman tehokas hyödyntäminen ja inhimillisten kyvykkyyksien ylläpitäminen, tehokkuus sekä materiaa-lirationaalisuus että suhteellinen rationaalisuus, ja resurssien kehittäminen ajan myötä. Henkilöstötyö onkin perinteisesti keskittynyt enemmänkin tekemiseen kuin tuloksiin (Viitala 2013: 26). Viime vuosina huomio on kuitenkin alkanut kiinnittyä yhä enemmän siihen, mitä henkilöstötyöllä saadaan aikaan (Viitala 2013: 26). Viitalan (2013: 26) mukaan yritysten johto on kiinnostunut siitä, miten osaaminen saadaan näkymään kilpailukyvyn lisääntymisenä tai miten henkilöstötoimenpiteet saadaan muutettua toiminnan tehostumiseksi ja laadun parantumiseksi. Miten sitten vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi olla osana organisaation strategian toteutumisessa? (Kramar 2014: 1081)

## 5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013: 183) mukaan metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Näiden metodien tutkimus taas on metodologiaa. Metodologialla tarkoitetaan ensisijaisesti metodien taustalla olevien oletusten ja lähtökohtien selvittelyä. (Hirsjärvi ym. 2013: 183-184)

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmää eli kvalitatiivista case-tutkimusta. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla ennalta suunniteltua kohde-ryhmää sekä tutkimalla kohdeyrityksiin liittyvää aineistoa. Myös käytetty haastattelumenetelmä esitellään, samoin kuin aineiston analysointimenetelmä sekä tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.

### 5.1. Kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusstrategia

Kvalitatiivisen tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on usein tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostaminen (Hakala 1999: 182). Tätä voidaan ajatella todellisen elämän kuvaamisena, miten aidot ihmiset sen näkevät (Hirsjärvi ym. 2013: 161). Haastateltavien omien tulkintojen valossa todellisuus on moninainen. Eri tapahtumat muovaavat kuitenkin samanaikaisesti toinen toistaan, ja näin onkin mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Hirsjärven ym. (2013: 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Tutkimuskohteena on singulaarinen ilmiö, eli tässä tapauksessa mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yrityskontekstissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston rajat ovat avoimet: aineisto voi olla esimerkiksi verbaalista tai kuvallista. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ovat tyypillisiä tutkimusaineistot kuten kenttähavainnointi, vapaamuotoiset haastattelut sekä erilaiset dokumentit, joista tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa haastatteluja sekä tutkittaviin kohteisiin liittyvät dokumentteja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lukijan on myös mahdollista seurata tutkijan päättelyä, mikä tulee ilmi tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivinen tutkimus on ensisijaisesti teoriaa kehittävä, mikä on myös tämän tutkimuksen tarkoitus. (Uusitalo 1995: 79-81)

Hirsjärvi ym. (2013: 134) esittävät kolme perinteistä tutkimusstrategiaa: kokeellinen tutkimus, Survey-tutkimus ja tapaus- eli case-tutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksessa taas kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisin perinteisistä tutkimusstrategioista on kuitenkin case-tutkimus, jossa tutkitaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia, ja näiden tapausten pohjalta luodaan empiirisiin näyttöön perustuvia teoreettisia rakennelmia ja ehdotuksia (Eisenhardt & Graebner 2007: 25). Uusitalon (1995: 76) mukaan case-tutkimus voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2013: 134)

Case-tutkimuksella tavoitellaan kokonaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kuin mihin staattinen, yhteen tiedonhankintamenetelmän perustuva pysäytyskuva tutkittavana olevan ilmiön jostakin osa-alueesta voi antaa. Eisenhardtin ja Graebnerin (2007: 25) mukaan case-tutkimus on yksi parhaista, ellei jopa paras, tutkimusstrategioista, kun hyödynnetään runsasta, kvalitatiivista dataa deduktiivisessa tutkimuksessa. Case-tutkimus on yleensä monipuolinen ja joustava. Parhaimmillaan teoria ja empiria ovat vuoropuhelussa keskenään. Case-tutkimuksessa monipuoliset aineistot keskustelevat myös keskenään: erilaisten dokumenttien lisäksi case-tutkija voi hyödyntää muun muassa havainnointia, haastatteluja ja tilastoja (Uusitalo 1995: 76). Näin ollen case-tutkimus ei välttämättä ole puhtaasti kvalitatiivinen, vaan siinä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivista informaatiota (Uusitalo 1995: 76). (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 194)

Tyypillisiä case-tutkimuksen piirteitä, jotka ovat juuri tälle tutkimukselle ominaisia, ovat muun muassa valittuna joukko tapauksia, kohteena yksilö, kiinnostuksen kohteena prosessit, yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä, aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, tässä tapauksessa haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Case-tutkimuksen tavoitteena on usein ilmiöiden kuvailu, kuten myös tässä tutkimuksessa.

Saadaksemme mahdollisimman perinpohjaisen kuvan vastuullisen henkilöstöjohtamisen tilasta suomalaisissa yrityksissä, päätettiin tässä tutkimuksessa käyttää case-tutkimusta, jolla tutkittiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen tilaa ja käytäntöjä kolmessa eri suomalaisessa yrityksessä. Empiirinen case-tutkimus sopiikin juuri erilaisten ilmiöiden kuvaamiseen tosielämän kontekstissa (Yin 2012: 5). Uusitalo (1995: 76-77) korostaa case-tutkimusta muutamaa eri tapausta vertailevana tutkimuksena, sillä hänen mukaansa päättely pohjautuu aina vertailuun. Case-tutkimuksessa aineistoa kerätään monipuolisesti ja mo-

nilla eri tavoilla luonnollisessa ympäristössä, ja hankitun tiedon avulla analysoidaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa rajatussa ympäristössä (Yin 2012: 5). Keskeinen aineisto laadullista, mutta myös määrällistä aineistoa voidaan käyttää (Laine, Bamberg & Jokinen 2007: 12).

Case-tutkimus sopii tätä tutkimusta varten hyvin myös siksi, että se on intensiivinen tutkimusmenetelmä: se kohdistuu ajankohtaisiin asioihin, ja siinä on mahdollisuus suorittaa systemaattista observointia ja haastatteluja. Case-tutkimus on enemmän kohdistunut ilmiön selitykseen kuin tulkintaan. Vaikka se saattaa näyttää heikolta vertailevan tutkimusotteen näkökulmasta, on kuitenkin jo tapauksen valinnan taustalla tietty vertaileva ote, jonka tulos tulee raportoida ja perustella.

Case-tutkimuksessa keskeistä on tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus keskenään: tutkija voi läsnäolollaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun, vaikka tarkoituksena olisikin yrittää olla puuttumatta niihin. Tutkija raportoi tapauksesta oman tulkintansa mukaan. Raportin on tarkoitus olla niin seikkaperäinen ja elävä, että siitä voi tunnistaa tapahtuman kaikki piirteet ja sitä voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti ja perustellen. Hyvässä case-tutkimuksessa perustapahtumat tulisivat olla myös toistettavissa, vaikka kahta samanlaista tilannetta ei koskaan voi saada aikaan luonnollisessa ympäristössä. Voidaankin puhua tilastollisesta yleistettävyydestä ja analyyttisestä (teoreettisesta) yleistettävyydestä (Yin 1989: 38-40, siteerattu Uusitalo 1995: 78). Case-tutkimus tähtää nimenomaa analyyttiseen yleistettävyyteen, ei tilastolliseen (Yin 1989: 38-40, siteerattu Uusitalo 1995: 78). Tilastollinen yleistettävyys liittyy siihen, millaisia johtopäätöksiä tutkituista yksiköistä voidaan tehdä kaikkiin samanlaisiin yksiköihin, kun taas case-tutkimuksen avulla pyritään tekemään teoreettisia tai analyyttisiä yleistyksiä, joilla on pätevyyttä yli tutkitun tapauksen (Yin 1989: 38-40, siteerattu Uusitalo 1995: 78). Case-tutkimukseen liittyy siis monia seikkoja, joita on syytä tarkastella huolellisesti tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi.

Case-tutkimuksessa on eri vaiheita, jotka tässä tutkielmassa toteutuivat oheisen mallin mukaisesti:

1. Määritellään tutkimuksen tavoitteet: Mikä on tutkimuksen kohde? Mitä tutkimuskohteen piirteitä halutaan tutkia? Mitkä ovat tutkimuskysymykset, joihin pyritään vastaamaan?
2. Laaditaan tutkimussuunnitelma. Mitkä ovat kriteerejä tutkimuskohteita valittaessa? Mitä lähdeaineistoa on saatavilla? Mitä tiedonkeruumenetelmää käytetään?
3. Kootaan tutkielmaa varten tarvittava ja suunniteltu aineisto.

4. Järjestetään kerätty informaatio kiinteään, hyvin integroituun muotoon, joka kuvaa tutkimuskohdetta hyvin ja totuudenmukaisesti.

## 5.2. Aineistonkeruun perusteet

Tähän kvalitatiiviseen case-tutkimukseen kuului kohdeorganisaatioiden eri henkilöiden laajamittaiset haastattelut, samoin kuin erilaisten dokumenttien tarkastelu, kuten yritysraportit, yritysten nettisivut ja muut esimerkiksi haastateltavien tarjoamat materiaalit. Ennen kuin kohdeyrityksiä lähestyttiin, niistä saatavilla oleviin taustatietoihin perehdyttiin perusteellisesti.

Pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu, jota sovellettiin seuraamalla etnografisen haastattelun suuntaviivoja: ilmiöitä tutkitaan tarkastelemalla niiden tuottamisen prosesseja, keskustelussa käytettyjä argumentteja ja keskustelun konteksteja (Kurunmäki 2012: 81). Aineistoa ei tule irrottaa taustastaan, vaan tutkijan tulisi pyrkiä ymmärtämään ongelmaa etsimällä sille järkeviä kontekstuaalisia selityksiä (Kurunmäki 2012: 81). Tässä suhteessa haastatteluprotokollaa sovellettiin joustavasti: haastateltavien suullisen puheen luonnollinen kehitys oli prioriteettina ja haastattelun rakenteen mukauttaminen sen mukaan oli aineistonkeruun prioriteettina. Kaikki haastattelut toteutettiin suomen kielellä, ja paikalla oli vain haastateltava ja haastattelija.

Kun kohdeyrityksiä lähestyttiin, kysyttiin aluksi, olisiko mahdollista haastatella HR-asiantuntijaa, vastuullisuusasiantuntijaa sekä tavallisia työntekijöitä. Näin ollen haastatteluja oletettiin kertyvän kolmesta kohdeyrityksestä yhteensä kaksitoista kappaletta. Tutkija on kuitenkin tietyllä tapaa kohdeyritysten yhteistyöhalukkuuden varassa, ja näin ollen kohdeyrityksistä haastateltaviksi valikoituivat yritysten ehdottamat henkilöt.

Osa haastatteluista toteutettiin puhelimitse ja osa kasvokkain. Yritysten A ja B osalta kaikki haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Haastattelija sopi henkilökohtaisesti jokaisen haastateltavan kanssa sopivan ajan, jolloin haastattelu toteutettiin. Yrityksen C osalta haastattelut toteutettiin yrityksen C tiloissa. Kaikki haastateltavat on numeroitu juoksevasti yrityksen ja haastattelujärjestyksen mukaan. Haastatteluissa käsiteltiin muun muassa seuraavia teemoja: henkilöstöjohtamisen tila, yrityksen arvot, vastuullisuus yleisesti organisaatiossa, vastuullisuudesta raportointi, vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Kaikki haastattelut etenivät haastattelurungon mukaisesti (katso Liite 1), eli alkaen henkilöstöjohtamisen teemasta ja loppuen vastuullisen henkilöstöjohtamisen



tai työhyvinvoinnin teemaan, riippuen siitä, miten asioita oli tullut esiin haastattelun edetessä. Monesti työhyvinvointiin liittyvät asiat olivat tulleet ilmi jo ennen kuin varsinaiseen työhyvinvoinnin osioon päästiin, ja näin ollen ei välttämättä ollut tarpeellista käydä viimeistä työhyvinvointi-osiota läpi.

Yrityksen A haastattelut oli rajoitettu yrityksen toimesta kestoaltaan puoleen tuntiin, mikä johti siihen, että kysymyksiä saatettiin karsia haastattelun edetessä jonkin verran. Yrityksessä B suurimmalla osalla haastateltavista oli eri äidinkieli kuin haastattelijalla, mistä syystä haastatteluiden aikana kiinnitettiin erityistä huomiota käsitteiden ja kysymysten selventämiseen tarvittaessa. Yrityksessä C haastateltava C3 taas ei halunnut ammattitaitoonsa vedoten vastata henkilöstöjohtamista tai työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin.

Eri käsitteistä puhuttiin pääasiassa niillä nimillä, joilla ne ovat kysymysrungossa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osalta saatettiin puhua esimerkiksi siitä, mikä on oikein ja mikä väärin, arvojen mukaisesta johtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Kysymyksiä selvennettiin tarvittaessa antamalla esimerkkejä. Esimerkiksi kysymyksen ”Mitä asioita vastuullisuus koskee tänä päivänä?”-kohdalla annettiin esimerkkinä ”johtamista, tuotantoa, tuotteita”, jos haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä.

### 5.2.1. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tutkimushaastattelu on Hirsjärven ym. (2013: 208) mukaan jaettu kolmeen ryhmään sen mukaan, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Nämä kolme ryhmää ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä strukturoitua että teemahaastattelua. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin tutkittavien omia tulkintoja, ja joustava teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen parhaiten. Toisaalta osa haastatteluista oli kohdeyrityksen toimesta rajoitettu puoleen tuntiin, ja näissä haastatteluissa käytettiin pääasiassa strukturoitua haastattelua, jotta saataisi käsiteltyä samat teemat kuin muissakin haastatteluissa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto tai järjestys puuttuu. Strukturoidussa haastattelussa noudatetaan tarkkaa haastattelupohjaa eli useimmiten valmiita kysymyksiä. Teemahaastattelun voidaan ajatella olevan eräänlainen keskustelu, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein tutkijan ehdoilla (Eskola & Vastamäki 2007: 25). Teemahaastattelussa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen piiriin kuuluvat asiat (Eskola & Vastamäki 2007: 25). (Hirsjärvi ym. 2013: 208)

Haastattelu sopii juuri tähän tutkimukseen, sillä odotus oli, että haastatelluilla saattaa olla moninaisia ja toisistaan eroavia ajatuksia vastuullisuudesta ja vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Haastattelulla voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Jokainen haastateltava on myös tässä tutkimuksessa keskeinen subjekti, ja jokaisella on oltava mahdollisuus tuoda itse esiin itseään koskevia asioita. (Hirsjärvi ym. 2013: 204-205)

Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen myös siksi, että tutkimuksen kohteena on melko tuntematon alue, ja näin ollen tutkijan on vaikea tietää etukäteen tutkimuksen suuntia. Haastattelussa tutkittava voi myös kertoa itsestään ja aiheestaan laajemmin ja paljastaa enemmän itsestään esimerkiksi ilmein ja elein kuin mitä välttämättä paperilla tehtävällä kyselyllä olisi mahdollista. Haastattelun avulla voidaan myös tuottaa monitahoisia vastauksia, selventää niitä ja syventää saatavia tietoja. Joidenkin lähteiden mukaan haastattelu on myös paras keino tutkia arkoja tai vaikeita aiheita, mitä vastuullisuus eri muodoissaan saattaa olla etenkin esimiesasemassa oleville. (Hirsjärvi ym. 2013: 205-206) Haastattelun etuna on myös, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastateltavat on myös usein helppo tavoittaa haastattelun jälkeenkin, jos tulee ilmi lisäkysymyksiä.

Haastatteluun liittyy myös monia haasteita. Haastattelu vie aikaa, se edellyttää suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan osalta ja haastateltava ei välttämättä vastaa tai käyttyädy totuudenmukaisesti, jos hän kokee tilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi. Haastateltavilla on usein myös taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä saattaa heikentää haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2013: 206)

Tutkimuksen aihepiirin (vastuullinen henkilöstöjohtaminen) puitteissa kirjattiin kysymyksiä ja tekijöitä, joita haluttiin nostaa esiin haastatteluiden aikana. Haastattelun kysymykset perustuivat pääosin tutkimuksen teoriaan. Haastattelutilanteessa haastattelija varmisti, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käytiin haastateltavan kanssa läpi. Nii-den järjestys ja laajuus saattoivat kuitenkin haastattelutilanteesta riippuen vaihdella.

### 5.3. Aineiston analysointi

Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Kuten yleensäkin laadullisessa tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa pyrittiin tutkittavan asian ymmärtämiseen (Hirsjärvi ym. 2013). Ensimmäiset avainolettamukset analyysille tehdään Yinin (2012: 16) mukaan jo

tutkimuskysymyksiä ja itse casea määritellesä. Case-tutkimuksen motiivi määrittää analyysin suunnan: oliko tutkijan motiivina tutkimuskysymyksiin vastaaminen vai saada yleisluontoisia oppitunteja tapausten aiheista? Vaikka tutkimuksen suunniteltu suunta saattaa aineiston keruun ja analysoinnin edetessä muuttua, on Yinin mukaan parempi olla edes jokin suunnitelma kuin ei suunnitelmaa ollenkaan.

Kerätyn aineiston analyysi on tutkimuksen ydinasia: siihen tähdättiin tutkimusta aloitettaessa (Hirsjärvi ym. 2013: 221). Yinin (2012: 15) mukaan case-tutkimuksen kriittisin vaihe on tapausten valinta, mutta vaikein vaihe on case-tutkimuksen aineiston analysointi. Aineiston käsittely ja analyysi tulee aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen tai kenttävaiheen jälkeen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa saatetaan kerätä useassa eri vaiheessa ja eri menetelmillä, ja näin ollen analyysia voi olla tarpeen tehdä pitkin matkaa. Tässä tutkimuksessa haastattelut ajoittuivat suurin piirtein samalle aikavälille, ja näin ollen aineiston analysointi aloitettiin vasta keruuvaiheen jälkeen, kun koko aineisto oli saatu kasaan. (Hirsjärvi ym. 2013: 221)

Teemahaastatteluaineistoa analysoidaan useimmiten teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Aineisto siis jäsennetään teemojen mukaisesti ja pelkistetään, ja tyypittelemällä saadaan konstruoitua tyyppikuvauksia aineistosta. Tähän liittyykin yksi teemahaastattelun vahvuuksista: aineiston voi loogisesti järjestää litteroinnin jälkeen uudestaan teemoittain niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset juuri tähän teemaan. Tämän jälkeen aineistoa on helppo analysoida teemoittain. Toisaalta aineistoa voi tutkimuksen luonteesta riippuen analysoida myös tapauskohtaisesti. (Eskola & Vastamäki 2007: 42)

Case-tutkimuksen tulosten analysoinnin kannalta keskeisessä asemassa on myös tapausten vertailu keskenään. Useita eri tapauksia tarkastelemalla tutkijan on mahdollista löytää sellaisia tutkimuskysymyksiä, joita ei yhtä tapausta tutkimalla huomata, ja kehittää niille ratkaisukeinoja. Tapausten vertailulle on olemassa useita erilaisia laadullisia ja määrällisiä tutkimusotteita. (Kurunmäki 2007: 74)

Vertaileva tutkimus on keskittynyt kahta tai useampaa yhteiskuntaa käsittelevän ja selvästi vertailtavissa olevan aineiston käsittelyyn. Kurunmäen (2007: 74) mukaan vertailevaa tutkimusta määritellesä ei kuitenkaan voida tyytyä käsittelemään vain tietyn tyyppistä, etukäteen tarkasti rajattua aineistoa, sillä tällöin suljetaan pois muun muassa case-tutkimukseen pohjautuva vertaileva tutkimus. Sen sijaan sille sopivat lähtökohdaksi paremmin joustavat analyttiset kehykset. Case-tutkimuksessa onkin tärkeää ymmärtää tapausten asiayhteydet: käsiteltävää aineistoa ei pidä väkisin yhdenmukaistaa vertailtavien

yksiköiden kesken. Näin ollen myös tässä tutkimuksessa tulee käytettävän aineiston li-  
säksi kiinnittää huomiota tapausten lukumäärään ja tapauksia yhdistäviin käsitteisiin, il-  
miöiden tapahtumayhteyksiin sekä analysoinnin tasoihin ja kehyksiin. (Kurunmäki 2007:  
74)

Vertailevassa otteessa keskeistä on tunnistaa yksittäisten tapausten ominaisuuksia ja  
edetä näiden ominaisuuksien pohjalta rinnakkaisasetteluihin. Vertailevan tutkimuksen  
perusasetelmassa tapauksia vertaillaan käyttämällä vertailua yksikköinä joitakin vakiin-  
tuneita instituutioita, tässä tapauksessa esimerkiksi vastuullisuutta ja henkilöstöjohta-  
mista (Kurunmäki 2007: 82, 86). Vertaileva tutkimus toimii parhaiten, kun tapausten  
joukko on suhteellisen pieni, kuten tässä tutkimuksessa. Muutamalla tapauksella on mah-  
dollista päästä lähelle ja tutuksi tarkasteltavan tapauksen kanssa. Vertailevan tutkijan on  
myös tärkeää käyttää käsitteitä, jotka yhdistävät erilaisia tapauksia. Teoriaa luodessa tulee  
muodostaa yhtä tapausta yleisempiä tapahtumayhteydestä toiseen siirrettäviä käsitteitä.  
Tässä tutkimuksessa lähtökohtakäsitteitä, jotka liikkuvat tapahtumayhteydestä toiseen,  
ovat vastuullisuus, henkilöstöjohtaminen ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen. (Kurun-  
mäki 2007: 77)

Case-tutkimuksen tulosten analysoinnin kannalta tarkasteltavien tapausten lukumäärä on  
keskeinen. Lukumäärä on yksi peruste jaotella tutkimuksen lähestymistapoja. Laadullisia  
menetelmiä käytetään analysoitaessa useita havaintoja ja piirteitä yhdestä tai muutamasta  
tapauksesta. Case-tutkimuksen tapausten valinta on yksi keskeisimmistä vaiheista vertai-  
lututkimuksessa: tutkija voi valita tarkasteluun esimerkiksi ennalta ajatellen mahdollisim-  
man lähellä toisiaan tai erillään olevia tapauksia. Tapauksia lisätessä kasvaa mahdollisuus  
johtopäätösten yleistettävyyteen, mutta toisaalta samalla vähenee kutakin tapausta koske-  
vien erityispiirteiden tarkastelu. Toisaalta yleistettävyyteen vaikuttaa myös tapausten lu-  
kumäärä ja keskinäinen samankaltaisuus tai erilaisuus. (Kurunmäki 2007: 76-77) Kurun-  
mäen (2007: 82) mukaan aina ei tutkimuksen alussa ole selvää, kuinka monta tapausta  
tutkimus tulee sisältämään tai millä tarkkuudella tutkija tapauksia lopulta tarkastelee.  
Asetelmat täydentyvät ja selkiytyvät aineistoa kerätessä ja siihen perehtyessä.

Aineistoa analysoidessa tutkijan on tärkeää tehdä päätöksiä siitä, mitkä aineistohavainnot  
ovat olennaisia ja mitkä eivät, tai muuten tutkimuksesta muodostuu liian suuri ja sekava  
kokonaisuus. Kurunmäen (2007: 86) mukaan tutkijan tekemät valinnat perustuvat alusta-  
viin tutkimusideoihin ja kehyksiin, jotka ohjaavat empiirisen aineiston analyysia. Ana-  
lyytiset tutkimuskehykset voidaan määritellä systemaattisiksi ideoiden tai teorioiden  
hahmotelmiksi, joita tutkija kehittää helpottamaan tutkittavan ilmiön tarkastelua (Char-

les Ragin 1994: 183, siteerattu Kurunmäki 2007: 86). Analyttiset kehykset voidaan jaotella niiden tarkkuuden perusteella. Kehysten tarkkuuden määrittelee käytettävä menetelmä, joka voi olla laadullinen, vertaileva tai kvantitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa analyttinen kehys ja aineisto tarkentuvat tutkimuksen edetessä. (Kurunmäki 2007: 86-87)

Haastatteluiden tekemisen jälkeen ensimmäinen vaihe oli haastattelujen litterointi, jotta haastatteluaineistoon olisi helpompi tutustua ja sitä olisi mutkattomampaa analysoida. Haastatteluiden litterointi tuotti 82 sivua raporttia. Ennen analyysin aloittamista litteroitua materiaalia käytiin läpi uudestaan ja uudestaan, ja hahmoteltiin pohjaa analyysille. Merkittävimpiä asioita teemoiteltiin keskeisimpien haastatteluista nousseiden teemojen alle. Materiaalista kumpusi oheisen kuvion mukaisesti tärkeimpiä asioita (Kuvio 2). Materiaalista tehtiin muistiinpanoja kuvion mukaisesti ja näin saatiin pohja tarkemmalle analyysille. (Eskola & Vastamäki 2007: 41) Kun analyysin alustava runko oli teemoittele-malla saatu selville, aloitettiin analyysin osia kirjoittaa järjestelmällisesti kirjalliseen muotoon.



**Kuvio 2.** Analyysin pohja.

#### 5.4. Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksessa on aina tärkeää, että saatavat tulokset olisivat päteviä ja luotettavia (Hirsjärvi ym. 2013: 231). Näitä mitataan pääasiassa validiteetilla ja reliabiliteetilla: validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. (Uusitalo 1995: 84)

Validiteettiongelmat riippuvat yleensä siitä, mitä halutaan mitata (Uusitalo 1995: 85). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sekä reliabelius että validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja ja kvalitatiivisen tapaustutkimuksen tekijä saattaakin ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia; tässä tapauksessa perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät välttämättä tule kysymykseen. On kuitenkin tärkeää, että kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan jollakin tavalla: kvalitatiivisessa tutkimuksessa ydinasioita tässä suhteessa ovat henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen kuvaukset. (Hirsjärvi ym. 2013: 232)

Tässä tapauksessa siis validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkimuksessa kiinnitettiin näin ollen erityistä huomiota siihen, että aineiston tuottamisen olosuhteet (haastatteluolosuhteet) kerrottiin selvästi ja totuudenmukaisesti. Myös tulkintojen perusteet on pyritty perustelemaan perinpohjaisesti ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013: 232)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetilla tarkoitetaan vaatimusta analyysin toistettavuudesta. Tutkijan tulee siis noudattaa aineistoa käsitellessään yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. Suurin uhka reliabiliteetille on satunnaisvirheet. Satunnaisvirheitä voi syntyä esimerkiksi haastattelututkimuksissa, jos vastaaja muistaa jonkin asian väärin, ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija oli sen ajatellut, hän tai haastattelija saattaa merkitä vastauksen väärin tai esimerkiksi tallennettaessa vastauksia eri tietokantoihin saattaa tapahtua virheitä. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli mahdollisimman reliabeli mittaustapa, jota edistettiin eri keinoin. Haastattelukysymyksiä hiottiin, kunnes ne olivat tarpeeksi selkeitä ja mahdollisimman yksiselitteisiä. Vastausten merkitseminen tai tallentaminen ei ollut ongelma, sillä haastattelut äänitettiin, joten tässä suhteessa satunnaisvirheiden mahdollisuus oli lähes olematon. Haastatteluaineiston litteroinnissa kiinnitettiin erityishuomiota virheiden välttämiseen ja tekstin tarkistukseen. (Uusitalo 1995: 84)

### 5.5. Tutkittavat tapaukset ja haastateltavat

Tutkimukseen haluttiin yksityissektorilla toimivia yrityksiä, sillä tulosten haluttiin olevan keskenään vertailukelpoisia. Vaikka vastuullisuus liittyy nykyään lähes kaikkien tahojen toimintaan, haluttiin tässä tutkimuksessa kuitenkin keskittyä yrityksiin, jotka tavoittelevat taloudellista tuottoa ja yrityksen menestymistä. Tutkimusta varten haastateltiin henkilöitä kolmesta eri yrityksestä, ja haastatteluja kertyi yhteensä 11 kappaletta. Kaikki tutkittavat case-yritykset ovat isoja suomalaisia yrityksiä (suuryrityksiä) ja toimivat eri toimialoilla.

Kaikki haastateltavat edustavat ylintä johtoa ja keskijohtoa, ja ovat henkilöitä, jotka tuntevat tutkimuksen kohdeilmiötä eli vastuullista henkilöstöjohtamista, sillä johtoasemassa ovat usein juuri niitä, jotka toteuttavat henkilöstöjohtamista. Kahdessa seuraavassa taulukossa on esitetty perustiedot case-yritysten ja haastateltavien osalta. Haastateltavat on nimetty edustamansa yrityksen (A, B, C) ja juoksevan numeroinnin mukaan.

**Taulukko 1.** Case-yritysten perustiedot.

	CASEYRITYS A	CASEYRITYS B	CASEYRITYS C
TOIMIALA	Energiateollisuus	Elintarviketeollisuus	Osuustoiminnallinen kauppa
PÄÄKONTTORIN SIJAINTI	Espoo	Pietarsaari	Helsinki
HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ	8009 (2015)	1342 (2016)	37 839 (2016)
TEHTYJEN HAASTATTELUIDEN LUKUMÄÄRÄ	3	4	4
HAASTATELTAVIEN TAUSTA	HR (2), työhyvinvointi (1)	HR (3), palkanlaskenta (1)	HR (1), vastuullisuus (1), IT (1), ryhmäpäällikkö (1)

**Taulukko 2.** Haastateltavien perustiedot

Haastateltava	Sukupuoli	Ikä	Työuran pituus case-yrityksessä (vuotta)
A1	N	41	20
A2	N	44	2
A3	M	49	6
B1	N	51	14
B2	N	62	41
B3	N	52	35
B4	M	45	5,5
C1	N	41	0,5
C2	M	55	32
C3	N	34	5,5
C4	N	51	3

Yritys A on suomalainen energia-alan suuryritys, jonka liikevaihto oli vuonna 2016 yli 3 miljardia euroa ja liikevoitto yli 300 miljoonaa euroa. Case-yrityksistä se on ainoa, joka on listautunut pörssiin. Yritys on perustettu vuonna 1998. Yritys toimii myös kansainvälisesti. Suomessa yrityksen henkilöstöjohtamisen yksikköön kuuluu noin 40 henkilöä. Itse henkilöstöjohtamisen prosessien lisäksi samaan funktioon on niputettu muun muassa konserniostot sekä investoinnit. Yrityksen palkkahallinto on ulkoistettu, mutta esimerkiksi työterveyshuolto on talon sisäinen, mikä on Suomessa melko harvinaista. Yrityksessä on myös erillinen vastuullisuusyksikkö, jossa huolehditaan osittain myös vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista, kuten työturvallisuudesta.

Yrityksen B toimiala on liha- ja siipikarjatuotteiden valmistus, ja yritys on perustettu 1950-luvun alussa Suomessa. Vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli yli 300 miljoonaa euroa ja liikevoitto yhdeksän miljoonaa euroa. Yritys B toimii pääasiassa Suomessa. Yrityksessä B henkilöstöyksikön koko palkanlaskijat mukaan lukien on suurin piirtein 10 henkilöä. Yrityksessä B työterveydestä huolehtii yhdistystoimintaan perustuva organisaatio, jossa yritys B on isoimpana asiakkaana ja tätä kautta sillä on merkittävä asema työterveysorganisaation toimintaa ohjaavana toimijana. Yrityksessä ei ole erillistä vastuullisuusyksikköä.

Yritys C edustaa osuustoiminnallista kauppaa, ja sen liikevaihto oli vuonna 2017 yli 7 miljardia euroa ja liikevoitto 11 miljoonaa euroa. Yritys on perustettu vuonna 1904. Yritys toimii pääasiallisesti Suomessa, mutta hankintaketjujen kautta sillä on myös toimintaa ulkomailla. Yrityksessä C varsinaisen henkilöstötyön piirissä on 15 työntekijää, ja lukuun ei kuulu palkanlaskenta. Työterveyshuolto on hoidettu ulkoisen palveluntarjoajan kautta. Yrityksessä on myös erillinen vastuullisuusyksikkö, mutta sen vastuulla ovat erityisesti ympäristö – ja yrityksen ulkopuoliseen sosiaaliseen vastuuseen liittyvät asiat.



## 6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään ne näkökulmat ja asiat, jotka vastaavat johdantokappaleessa esitettyyn tutkimusongelmaan ja kysymyksiin. Tutkimustuloksissa käsitellään merkityksellisimmät löydökset, jotka nousivat haastatteluissa esiin ja ne on pyritty havainnollistamaan loogisessa järjestyksessä alkaen henkilöstöjohtamisen organisoinnista yrityksissä, jatkuen vastuullisuusteeman kartoittamiseen, ja sitä kautta vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmiin ja käytäntöihin.

### 6.1. Henkilöstöjohtaminen ja yrityksen arvot

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edellyttää organisaatiossa tietynasteisia henkilöstöjohtamisen toimintoja. Kaikissa case-yrityksissä oli olemassa organisaation sisäinen henkilöstöjohtamisen yksikkö, ja vain harvoin henkilöstöjohtamisen toimintoja oli ulkoistettu, jos ollenkaan.

Kaikki yritykset A, B ja C korostavat, että henkilöstöjohtaminen pohjautuu koko yrityksen yhteisiin arvoihin. Arvojen korostetaan myös olevan pohja koko organisaation toiminnalle. Case-yrityksistä kaksi (A ja C) toimii myöskin kansainvälisellä tasolla vähintään hankintaketjujen kautta, ja esimerkiksi haastateltava A1 korostaakin, että yrityksen arvot ovat erityisen tärkeitä heidän toimiessaan kansainvälisesti, sillä arvot ovat samat eri maiden toimipisteissä.

*“Nämä arvot ovat hirveän tärkeitä siinä vaiheessa, kun me johdetaan eri kulttuurien välillä. Se mikä Suomessa on yleisesti ottaen selkeää, että miten toimitaan ja mikä on oikein, niin se ei välttämättä jossain toisessa kulttuurissa ole sama. Siinä nämä arvot tulevat hyvin tärkeään asemaan ja ovat tärkeä johtamisen työkalu.”*  
(A1) (Haastattelu 26.1.2017)

Arvojen lisäksi yrityksissä mainittiin monia yksittäisiä asioita, jotka ohjaavat henkilöstöjohtamista, esimerkiksi lait, sidosryhmät, henkilöstöstrategian, uudistumisen tarpeen ja läpinäkyvyyden.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ovat usein sidottu koko organisaation tavoitteisiin strategian kautta. Yrityksessä A henkilöstöjohtamisen tärkein tavoite on konsernin strategian toteuttaminen: varmistaa, että oikea osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Myös yrityksessä C henkilöstöstrategia johdetaan liiketoimintastrategiasta, ja tätä kautta

saadaan myös henkilöstöjohtamiselle johdettua vuositavoitteet. Yrityksessä B taas henkilöstöjohtamisen tavoitteiden taustalla ovat strategian lisäksi yrityksen arvot. Yrityksessä on myös asetettu tavoite olla halutuin työpaikka omalla toimialallaan vuoteen 2020 mennessä. Tähän päämäärään kuuluu neljä osa-aluetta, joiden kautta tavoitteeseen pyritään pääsemään.

Haastatteluissa kysyttiin myös henkilöstöjohtamisen käytänteiden läpinäkyvyydestä. Kysymys vaikutti olevan case-yrityksissä vaikea: monet vastasivat omaan uskomukseen ja mielipiteeseen viitaten, ja vastauksissa nousi esiin laaja skaala erilaisia läpinäkyvyyteen liittyviä asioita: henkilöstöviestintä, kehityskeskustelut, rekrytoinnin läpinäkyvyys, henkilöstöön liittyvät erilaiset dokumentit saatavilla, palkitseminen ja selkeät tehtäväkuvat ovat esimerkkejä eri yrityksistä esiin nousseista asioista. Henkilöstöjohtamisen läpinäkyvyys vaikutti aiheena jäsentymättömältä ja melko vieraalta, mutta sen olemassaolon tiedostaminen ja todentaminen vaikuttivat olevan tärkeää jokaisessa yrityksessä. Jokainen haastateltava halusi antaa vastauksen ja vakuuttaa henkilöstöjohtamisen läpinäkyvyyttä, vaikka esimerkkien antaminen saattoi olla haastavaa. Vaikuttaa siltä, että henkilöstöjohtamisen käytänteiden halutaan olevan läpinäkyviä, mutta niiden olemassaoloa pidetään itsestään selvinä.

## 6.2. Vastuullisuus

Vastuullisuus on jo vuosien ajan noussut entistä merkittävämmäksi asiaksi yritysten arjessa ja käytännöissä, ja tämän takana on monia eri syitä. Vastuullisuus näkyy myös konkreettisesti organisaatorakenteissa: yrityksissä A ja C oli erilliset vastuullisuusyksiköt. Yrityksessä B oli epävirallisempi vastuullisuustiimi, joka koostuu eri alojen ammattilaisista. Vastuullisuuden mukaan ottaminen organisaation rakenteeseen voidaan nähdä vaikuttavan ainakin yrityksen koko ja asema pörssiyhtiönä: tässä suhteessa yritykset A ja C eroavat yrityksestä B, sillä A ja C ovat huomattavasti suurempia yrityksiä kuin yritys B, ja A ja C ovat myös julkisesti listautuneita, toisin kuin yritys B. Keskeistä tämän tutkimuksen aiheen suhteen on kuitenkin huomioida, että yritysten A ja C vastuullisuusyksiköt keskittyivät ennen kaikkea sellaisiin vastuullisuuden ulottuvuuksiin, jotka eivät suoraan ottaneet huomioon vastuullista henkilöstöjohtamista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on ensisijaisesti henkilöstöyksikön vastuulla.

Vastuullisuuden suhteen case-yritykset voidaan asettaa jatkumolle painopistealueen mukaan: Toisessa päässä ovat yritykset A ja C, joissa vastuullisuus liitettiin suurilta osin

ympäristöasioihin ja sosiaalisen vastuun piirissä keskeisintä olivat hankintaketjuihin liittyvät haasteet. Jatkumon toisessa päässä on yritys B, jossa taas korostettiin ihmisten johtamista, inhimillisyyttä, työhyvinvointia ja työkyvyn ylläpitämistä, henkilöstön asemaa ja ystävällisyyttä. Myös ympäristöulottuvuus liitettiin vastuullisuuteen, mutta ensisijaisesti yrityksessä B vastuullisuudella viitattiin henkilöstö- ja ihmispuoleen.

Vastuullisuus on melko uusi asia yritysmaailmassa, ja tämän huomaa myös moninaisista vastuullisuuden määritelmistä. Vain yhdessä yrityksessä vastuullisuus määriteltiin, kuten se yleisesti määritellään: vastuullisuus yrityksissä tarkoittaa ympäristö-, taloudellista ja sosiaalista vastuuta (esim. Kramar 2013: 1070, Ehnert 2009). Yrityksessä C vastuullisuus ymmärrettiin laajasti samojen teemojen kautta, mutta kuitenkin juuri kyseisen yrityksen vastuullisuusohjelman kattoteemojen mukaan. Myös yrityksissä A ja B vastuullisuuden käsite määriteltiin organisaation vastuullisuuden kulmakivien mukaan, joissa oli samoja teemoja kuin vastuullisuuden yleisessä määritelmässä. Ylipäätään haastateltavien vastauksissa oli pääasiassa ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen liittyviä asioita. Vastuullisuuden taloudellinen puoli vaikutti jo tässä kohtaa melko tuntemattomalta tai vähintään hahmottumattomalta vastaajien joukossa.

Myös ympäristö- ja sosiaalinen vastuu tarkoittivat usein eri asioita eri yrityksissä, ja tähän vaikutti selvästi etenkin yrityksen toimialan luonne. Työturvallisuus korostui etenkin yrityksessä A toimialan luonteesta johtuen, kun taas yrityksessä B voimakas ihmisläheinen arvopohja jo vuosien takaa selittää nykyäänkin vallitsevaa ihmisläheistä ja inhimillistä johtamiskäsitystä. Toimialasta johtuen yrityksessä A ympäristövastuu liittyi toimintaan sekä Suomessa että ulkomailla, kun taas yrityksessä C ympäristö- ja sosiaalinen vastuu olivat suurennuslasin alla etenkin hankintaketjujen osalta. Keskeistä on kuitenkin huomata, että etenkin yrityksissä A ja C vastuullisuus liitettiin ennen kaikkea ympäristöasioihin sekä yrityksen ulkopuolelle kohdistuvaan sosiaaliseen vastuuseen, kuten ihmisoikeuksien huomioimiseen sekä orja- ja lapsityövoiman kieltämiseen. Tämä ilmeni niin haastatteluista kuin yrityksen C nettisivuilta. Yrityksessä B haastateltavat liittivät vastuullisuuden henkilöstöön, ympäristöön, tuotteisiin ja jossain määrin myös talouteen. Tähänkin vaikuttaa yritysten toimiala ja toiminnan luonne: yrityksellä B ei ole juurikaan toimintaa ulkomailla, mistä syystä sosiaalisen vastuun asiat kuten ihmisoikeuksien toteutuminen eivät ole Suomen kaltaisessa valtiossa kovin merkityksellisiä. Toisaalta toimiala vaikuttaa siihen, että ympäristö ja tuotteiden vastuullisuus ovat tärkeitä asioita.

Vaikka Suomen kaltaisessa demokraattisessa hyvinvointivaltiossa vastuullisuus on monessa asiassa ollut läsnä jo vuosikymmenten ajan, on vastuullisuus terminä noussut enemmän vasta viimeisten vuosikymmenien sisällä. Yrityksissä A ja B korostettiin, että vastuullisuus on aina ollut yrityksessä tärkeä asia, eivätkä osaa yrityksessä nimetä aikaa, jolloin vastuullisuusteema olisi noussut enemmän esiin. Kuitenkin yrityksessä A he nostavat esiin yrityksessä ja yhteiskunnassa tapahtuneita muutoksia, joiden ansiosta vastuullisuutta on alettu huomioimaan enemmän, kuten pörssiin listautuminen ja ilmaston lämpeneminen. Myös yrityksessä B nousi esiin lisääntynyt yhteiskunnallinen keskustelu asian suhteen, digiaikakauden tuomat muutokset sekä yritykseen kohdistuvat raportointivaatimukset. Kuitenkin haastateltavien mukaan voimakas inhimillinen arvopohja yrityksen B perustamisesta lähtien on taannut vastuulliset toimintatavat jo alusta lähtien. Yrityksessä C taas mainittiin yleisen yhteiskunnallisen muutoksen lisäksi esimerkiksi kuluttajien kasvanut tietoisuus ja ylipäätään se, että tietoa on helpommin saatavilla. Yrityksessä C oli myös tarjota mustaa valkoisella: vastuullisuusyksikössä oli tehty aikajana vastuullisuuden sisällön laajenemisesta ja vaikuttavuuden kasvusta, joka alkoi 90-luvun lopulla. Yritys on dokumenttien mukaan siirtynyt 90-luvun alun suppeasta, oman toiminnan käsittävästä vastuullisuudesta 2010-luvun laajaan, asiakkaat ja yhteiskunnan käsittävään vastuullisuuden kokonaisuuteen.

Kaiken kaikkiaan kaikissa case-yrityksissä korostui voimakkaasti yhteiskunnassa tapahtunut muutos ja esimerkiksi kuluttajien kasvanut tietoisuus vastuullisuusajattelun nousun pohjalla. Jani Niipolan (Kauppalehti 6.2.2017) mukaan yhteiskunnalliset muutokset ovat aina yrityksille mahdollisuus ja joskus myös uhka. Uhka tarkoittaa Niipolan mukaan tilannetta, jossa yritys jää sivuun seuraamaan, mitä maailman muuttuminen voisi tarkoittaa. *“Kiinnostava yritys on usein menestynyt yritys”*, Niippola summaa, ja nykyään kiinnostavuus liittyykin usein nimenomaan vastuullisuutta koskeviin asioihin, kuten yritysten ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen.

Vaikka vastuullisuuden määritelmissä esiin nousivat etenkin ympäristö- ja sosiaalinen vastuu, korostavat kaikki case-yritykset kysyttäessä, että vastuullisuus koskee kaikkia asioita organisaatiossa ja monia eri asioita mainitaankin vastuullisuuteen liittyen: henkilöstö, ympäristö, työturvallisuus, johtaminen, tuotanto, tuotteet, kumppanuudet, energiantuotanto, kierrätys ja yhteiskunta. Vastuullisuuden ja yrityksen taloudellisen kannattavuuden välinen korrelaatio ei kuitenkaan nouse suoraan esiin, vaikka välillisesti monet asiat vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen.

Yrityksen arjessa vastuullisuus vaikuttaa näyttäytyvän monilla eri tavoilla. Yrityksessä A voimakkaimmin esiin noussut asia on erilaiset projektit ja kampanjat, jotka liittyvät eri vastuullisuuden teemoihin, kuten työntekijöiden kohdalla työhyvinvointiin, jaksamiseen ja palautumiseen. Muita esiin nousseita asioita ovat muun muassa vastuulliset investoinnit, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja työskentelytilat. Yrityksessä B taas nousivat esiin yrityksen arvojen mukaisesti erityisesti ihmisten johtaminen ja henkilökunnasta huolehtiminen, mutta myös tuotekehitys sekä esimerkiksi nettisivut. Yrityksessä B oltiin myös sitä mieltä, että vastuullisuus on niin erottamaton osa yrityksen arkea, että se näkyy joka paikassa. Myös yrityksessä C oltiin samaa mieltä, että vastuullisuus koskettaa kaikkia asioita yrityksessä, mutta erityisesti nousivat esiin esimiestoiminnan vastuullisuus, koulutukset, prosessit ja kumppanuudet, sekä esimerkiksi erilaiset vastuullisuusdokumentit.

#### 6.2.1. Yhteiskuntavastuu

Tässä tutkimuksessa on huomioitu myös yhteiskuntavastuun käsite, joka tarkoittaa monessa suhteessa samaa kuin vastuullisuuden käsite. Kaikissa case-yrityksissä koettiin, että yhteiskuntavastuu ja vastuullisuus liittyvät saumattomasti yhteen. *“Ei voida toimia vastuullisesti ulospäin, mutta ei-vastuullisesti sisäänpäin tai päinvastoin”*, A3 tiivisti. Yhteiskuntavastuun koettiin liittyvän erityisesti yrityksen ulkopuoliseen sosiaaliseen vastuuseen.

Yhteiskuntavastuuseen koettiin kuuluvaksi kaikissa case-yrityksissä heidän roolinsa yhteiskunnassa työllistäjänä. Lisäksi yrityksissä B ja C nousi esiin esimerkiksi vajaakuntoisten ja maahanmuuttajien työllistäminen osana yhteiskuntavastuuta ja vastuuta työllistamisestä. Yrityksessä C yksi haastateltavista pohti lisäksi työllistämisen vaikutuksia välillisesti: kun yritys työllistää ihmisiä, heillä on käytössään resursseja, joita kuluttaa muihin yhteiskunnan palveluihin ja tätä kautta talous pyörii. Yrityksellä on tärkeä osa yhteiskunnan talouden pyörittämisessä.

Tämän kaltaisella ajatuksella yhteiskuntavastuun sosiaalisesta puolesta on paljon yhteistä myös sosiaalisen yritystoiminnan kanssa, jossa toiminnan taustalla on idea sosiaalisesta vastuusta yhteiskunnalle. Sosiaalisen yrityksen tavoitteena on taloudellisen kannattavuuden ohella yhteiskunnallinen yleishyödyllisyys, johon se pyrkii työllistämällä erityisesti esimerkiksi pitkäaikaistyöttömiä ja vajaakuntoisia. Sosiaalisen yrityksen toiminnan on kuitenkin oltava taloudellisesti kannattavaa, vaikka se voikin saada valtioavustusta; yrityksen voitot pyritään sijoittamaan yrityksen kehittämiseen. Yrityksessä B nousikin esiin sosiaaliseen yrittäjyyteen liittyviä ajatuksia, kuten paikkakunnalla työllistäminen,

vajaatoiminnallisten ihmisten rekrytoiminen sekä vastuu vähäosaisista. Tärkeää on kuitenkin huomata, ettei mikään case-yrityksistä ole suoranaisesti sosiaalinen yritys, vaikka ne huolehtivatkin sosiaalisesta vastuusta yli laissa vaaditun minimin. (Hanikka, Korpela, Mähönen & Nyman 2007: 13-14)

Työllistävyyden lisäksi yhteiskuntavastuu liittyy yrityksessä A esimerkiksi vastuuseen ympäristöstä sekä taloudelliseen vastuuseen, jolla tarkoitetaan yrityksen roolia yhteiskunnassa huomattavana veronmaksajana.

### 6.2.2. Raportointi

Myös vastuullisuuteen liittyvät raportointikäytännöt olivat case-yrityksissä melko moninaisia. Vuosikertomus oli kaikissa yrityksissä tärkeä raportoinnin väline, kun vastuullisuudesta viestitään yrityksen ulkopuolelle. Yrityksessä A keskeinen vastuullisen raportoinnin väline on kestävän kehityksen raportti, joka löytyy vuosikertomuksesta. Kyseinen raportti on myös helposti löydettävissä yrityksen nettisivuilta ja sisältää monia vastuullisuuden osa-alueita, jotka ovat oleellisia yrityksen toiminnan luonne huomioiden. Raportissa käsitellään laajasti hallintoon, taloudelliseen, ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen liittyviä asioita. Sosiaalinen vastuu muodostaa raportin laajimman kokonaisuuden, jossa pelkästään henkilöstöön liittyvistä asioista on raportoitu yli kymmenen sivun verran. Henkilöstön osalta raportissa olevat keskeisimmät aihealueet ovat monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet, henkilöstön ja työnantajan väliset suhteet, henkilöstön hyvinvointi ja henkilöstön kehittäminen. Kaiken kaikkiaan henkilöstöön liittyvistä vastuullisuusasioista on raportoitu laajemmin kuin mistään muusta vastuullisuuden osa-alueesta, mikä on hieman yllättävää, sillä haastatteluissa eniten nousi esiin pelkän vastuullisuuden osalta siihen liittyvät ympäristöasiat. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa haastateltavat nimesivät kuitenkin kestävän kehityksen raportistakin löytyviä asioita, joten vaikuttaa siltä, että vastuullisuuteen ei välttämättä osata liittää henkilöstöasioita, vaan ensisijaisesti ympäristö- ja yrityksen ulkopuoliseen sosiaaliseen vastuuseen liittyviä asioita (esimerkiksi ihmisoikeusasiat ja lapsityövoiman käyttö). Joka tapauksessa yrityksen A kestävän kehityksen raportti on myös viime vuosien aikana valittu Suomen parhaaksi vastuullisuusraportiksi.

Vuosikertomuksen ja kestävän kehityksen raportin lisäksi yrityksessä A sisäisistä raportoinnin keinoista nousivat esiin johtoryhmien sisäinen vastuullisuusraportointi, työturvallisuus, henkilöstötutkimukset, sisäiset raportit ja koko henkilöstön sisäinen viestintäkana Intra. Ulkoisen raportoinnin osalta mainittiin erilaiset indeksit ja niihin liittyvät ra-

portointivaatimukset, sosiaalinen media ja yrityksen nettisivut. Lisäksi haastatteluista ilmeni, että yritys raportoi julkisesti esimerkiksi sairauspoissaoloista ja turvallisuusmitta- reista, jotka löytyvät yrityksen nettisivuilta sekä kestävän kehityksen raportista vuosien 2013-2015 ajalta. Taloudelliselta puolelta yrityksessä A on keskeistä se, kuinka paljon yritys on tuottanut osinkoa ja muuta arvonluontia osakkeenomistajille, ja miten näistä asioista raportoidaan.

Yrityksestä B syntyi kuva, että vastuullisuudesta raportoinnin käsitteistö on melko hah- mottumaton: haastateltavat eivät vaikuttaneet tuntevan vastuullisuudesta raportointia, sillä vastauksia kertyi niukanlaisesti. Vuosikertomus nousi esiin, mutta keskeisimpänä ulkoisen raportoinnin keinona mainittiin yrityksen laatustandardit. Laatustandardeja ei välttämättä automaattisesti liitetä vastuullisuuden piiriin, mutta ainakin yrityksen B net- tisivuilta löytyvät laatupolitiikan standardit vaikuttavat vastuullisilta: standardeissa ovat esillä muun muassa rehellinen ja ihmisläheinen toiminta, joka noudattaa hyvää yri- tysetiikkaa, tuotteiden valmistaminen hyvistä ja puhtaista raaka-aineista, viranomaisvaa- timusten noudattaminen sekä viihtyisästä ja motivoivasta työyhteisöstä huolehtiminen. Yrityksen B nettisivuilla on myös erillinen vastuullisuusosio, eri nimellä tosin, jossa löy- tyy moneen eri vastuullisuuden osa-alueeseen liittyviä artikkeleita: muun muassa tuotta- jiin, henkilöstöön, ympäristöön ja kuluttajiin. Toisaalta aiheisiin liittyvät artikkelit ovat melko suppeita ja uusin niistä on päivitetty alkuvuodesta 2014. Muita raportointiin liitty- viä esiin nousseita asioita olivat sisäiseen raportointiin kuuluva henkilöstölehti sekä vas- tuullisuus osana yrityksen muuta markkinointi ja viestintää.

Myös yrityksessä C vastuullisuusraportoinnin kannalta keskeisin asia on vuosikatsauksen vastuullisuusosio, joka löytyy myös yrityksen nettisivuilta. Toisaalta ainoana case-yrityk- sistä C:ssä korostetaan myös jatkuvan raportoinnin merkitystä: *“Me pyritään jatkuvan viestinnän keinoin raportoimaan meidän tekemisistä ympäri vuoden”* (C3). Yrityksessä C huomautettiin, että vastuullisuusraportti viestinnän keinona voi olla raskas yksittäi- selle henkilölle, ja tästä syystä tarvitaan muutakin viestintää, esimerkiksi sosiaalista me- diaa. Yrityksen nettisivuilla on erillinen laaja vastuullisuusosio, jota ilmeisesti päivitetään jatkuvasti, sillä sivulle tulee vähintään viikoittain uusia vastuullisuuteen liittyviä ja ky- seistä yritystä koskevia uutisia. Nettisivujen vastuullisuusosion etusivulla on esimerkiksi asiakkaisiin, kestävään kehitykseen ja vuosikertomuksen vastuullisuusasioihin johtavia linkkejä, sekä pääteemana yrityksen uusi vastuullisuusohjelma. Yrityksen C sisäisessä ja ulkoisessa raportoinnissa ei ole suuria eroja, kaikki tieto ollaan valmiita kertomaan myös ulospäin. Raportoinnissa keskeisiä keinoja ovat myös yrityksen sisäinen intra, auditointi, erilaiset raportit ja yrityksen nettisivut.

### 6.3. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ole käsitteenä kovin tuttu tai käytössä missään case-yrityksistä. Useat haastateltavat sanoivat suoraan, ettei kyseistä termiä käytetä, mutta henkilöstöjohtaminen on silti vastuullista. Yrityksessä A vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ei puhuta kyseisellä termillä, vaan ennemminkin puhutaan esimerkiksi (yrityksen) arvojen mukaisesta henkilöstöjohtamisesta, tai jaksamisesta tai työhyvinvoinnista, kun puhutaan vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Myös yrityksessä C vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ei välttämättä puhuta käyttäen juuri kyseistä termiä, mutta siihen liittyvistä asioista puhutaan kyllä. A1:n mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen käsitteenä ei jopa sovi suomalaiseen puhekieleen.

Keskeistä tässä yhteydessä onkin huomata, että kaikissa case-yrityksissä olivat melko kehittyneet vastuullisen henkilöstöjohtamisen toiminnot ja käytänteet, ja toiminta oli monelta osin jopa esimerkillisellä tasolla. Henkilöstöjohtaminen oli monessa kohtaa vastuullista, vaikka sitä ei kutsuttu vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi.

#### 6.3.1. Perusta

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pohjautuu henkilöstöjohtamisen tavoin ennen kaikkea yrityksen arvoihin. Arvot ovat usein perusta koko organisaation toiminnalle, ja etenkin yrityksissä A ja B vaikutti olevan erittäin voimakkaat arvot. Yrityksessä B yrityksen keskeisintä arvoa ei ollut muutettu mitenkään koko yrityksen historian aikana.

Yrityksessä A ei vastuullista henkilöstöjohtamista ole määritelty, mutta vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmää pohtiessa esiin nousevat vastuullisen henkilöstöjohtamisen pohjana olevat arvot sekä, muista case-yrityksistä poiketen, henkilöstön oikeanlaisen osaaminen varmistaminen. A3:n mukaan juuri toimialaan ja yritykseen sopivan oikeanlaisen osaamisen varmistaminen on keskeinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Oikeanlainen osaaminen on myös tulevaisuuteen suuntautuvaa eikä menneisyyteen liittyvää.

Myös yrityksessä B vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään arvojen kautta ja erityisesti yrityksen inhimillisestä arvopohjasta kumpuavana ihmisläheisenä johtamisena, johon kuuluu välittäminen, samanarvoisuus, työkyvyn ylläpitäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työssä viihtyminen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei liity pelkästään työpaikalla tapahtuvaan toimintaan, vaan ihminen nähdään kokonaisuutena, johon



kuuluu työn lisäksi myös vapaa-ajalla tapahtuvat asiat. Vastuullista henkilöstöjohtamista ei myöskään yrityksessä B ole suoranaisesti määritelty, mutta vastuullisuustyössä on myös ihminen yhtenä osiona.

Yrityksessä C vastuullinen henkilöstöjohtaminen taas nähtiin ennen kaikkea toteutuvan lakien ja linjausten kautta, ja sitä kautta lisäävän esimerkiksi tasa-arvoa, avoimuutta, rehellisyyttä, yhdenvertaisuutta ja työhyvinvointia organisaatiossa. Myös yrityksen arvojen nähtiin olevan vastuullisen henkilöstöjohtamisen pohjalla. Esimiehillä nähtiin olevan keskeinen rooli vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteuttamisessa: tärkeintä on varmistaa tarvittavat puitteet työn tekemiselle ja kykyä eläytyä toisen henkilön asemaan. C4 totesi vastuullisen henkilöstöjohtamisen olevan sisäänrakennettua organisaatiossa, siis mitä ilmeisemmin osa yrityksen organisaatiokulttuuria. *“En tiedä voisiko edes olla erikseen henkilöstöpolitiikka ja toimintatavat ja erikseen se vastuullinen tapa toimia”* (C4). Yrityksessä C vastuullisuutta ei voi erottaa “muusta” toiminnasta.

Kaikissa case-yrityksissä nousi esiin myös vastuullisuusajattelun pohjalla olevan yhteiskunnallinen muutos. Himanen (2004) arvioi jo vuonna 2004 tulevaisuuden keskeisiä haasteita, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan vastuullista toimintaa koko yhteiskunnan tasolla, tai Himasen sanoin, inhimillisesti mielekäästä kehitystä. Himasen arvioimat tulevaisuuden haasteet vuodelta 2004 ovat kansainvälisen verokilpailun koveneminen, globaali uusi työnjako, väestön ikääntyminen, hyvinvointivaltion paineiden kasvu, tietoyhteiskunnan kakkosvaihe, kulttuurialojen nousu, bioalan nousu, alueellinen keskittyminen, globaalin kuilun syveneminen ja hätätilan kulttuuri. Moni näistä haasteista on totta nykyäänkin ja ovat asioita, joita nimenomaan vastuullisuuden eri teemojen avulla pyritään ratkaisemaan. Esimerkiksi hätätilan kulttuuriin liittyy lisääntyvä (työelämän) epävakaus, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan inhimillisesti ja ympäristön kannalta kestävämpää kehitystä. (Himanen 2004: 2-3).

Kaikissa caseyrityksissä ei välttämättä puhuttu suoraan yhteiskunnallisesta muutoksesta, vaan yhteiskunnallisen muutoksen rinnalla saatettiin mainita esimerkiksi ilmastonmuutos tai kuluttajien kasvanut tietoisuus, jotka ovat vaikuttaneet vastuullisuusteeman nousuun yrityksissä. Ilmastonmuutos ja kuluttajien kasvanut tietoisuus ovat kuitenkin osa suurempaa yhteiskunnallista muutosta, jonka johdosta vastuullisuus ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat yhä ilmiselvempi osa yrityksen toimintaa ja nykyään sitä on vaikeaa jättää huomiotta ilman merkittäviä vaikutuksia yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen. *“Jos toiminta ei ole vastuullista, niin aika äkkiä ne tuotteet tuolta markkinoilta häviää”*,

C4 summaa. Vastuullinen yritystoiminta on kaikkien etu: koko yhteiskunnan etu, yrityksen etu, työntekijän etu, ympäristön etu.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustatekijänä nousi esiin myös organisaation kulttuuri. Esimerkiksi yrityksessä A todetaan: *“Se on tämän firman kulttuurissa, että henkilöstöasiat hoidetaan vastuullisesti”*. Aikaisemmin mainitut arvot taas ovat osa organisaatiokulttuurin pohjaa. Perusoletusten, arvojen ja näkyvien artefaktien kautta muodostuu organisaatiokulttuuri, joka omalta osaltaan voi edistää tai hidastaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintatapojen syntymistä ja käyttöönottoa. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kannustava organisaatiokulttuuri mahdollistaa vastuullisten toimintatapojen jatkumisen ja jatkuvan kehittämisen. Vastuullista henkilöstöjohtamista tukeva organisaatiokulttuuri selittää myös sitä, että haastateltavien oli melko vaikeaa kuvailla, mistä lähtien vastuullista henkilöstöjohtamista oli tuotu esiin case-yrityksissä. Vastuullista henkilöstöjohtamista tukeva organisaatiokulttuuri on voinut olla olemassa jo pitkään ja sen on mahdollistanut yrityksen voimakas arvopohja. Yrityksessä B vastuullisen henkilöstöjohtamisen olemassaoloa kuvataan seuraavasti *“Minun mielestä se on aina ollut yrityksessä”*. Samasta yrityksestä korostetaan, että vastuullista henkilöstöjohtamista on tuotu esiin koko toiminnan alusta lähtien. Henkilöstöjohtaminen on heidän mukaansa aina ollut vastuullista, ja inhimillisyys ja ihmisistä välittäminen vahvasti läsnä yrityksen perustamisesta lähtien.

### 6.3.2. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

Mikä sitten on vastuullista henkilöstöjohtamista käytännössä? Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liitetään monia eri käytäntöjä ja toimintatapoja. Haastatteluiden aikana kaksi keskeistä esiin noussutta teemaa ovat varhaisen välittämisen malli, joka tuli esiin jokaisessa haastattelussa, ja työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät kysymykset, jotka nousivat esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Lisäksi keskeisinä asioina nousivat esiin työn ja vapaa-ajan tasapaino ja erilaiset työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyt. Keskeistä on tässä kohtaa huomata, etteivät mitkään näistä toiminnoista ole uusia, vaan ne ovat varmasti tuttuja kaikille yritysjohtajille, henkilöstöammattilaisille ja esimiehille. Ne ovat kuitenkin *vastuullisia* käytäntöjä, ja näin ollen edustavat *vastuullista henkilöstöjohtamista*.

Työhyvinvoinnista ja työkyvystä huolehditaan case-yrityksissä monella eri tavalla. Yrityksessä A erityisen keskeistä yrityksen toimiala huomioiden on työturvallisuudesta huolehtiminen, johon kiinnitetään todella paljon huomiota kaikkien haastateltavien mukaan, esimerkiksi seuraamalla työtapaturmien tilaa ja puuttumalla havaittuihin riskitilanteisiin

nopeasti. *“Työhyvinvointi on meillä tosi tärkeä asia, ja johdon agendalla myös”*, A1 summaa. Lisäksi työhyvinvoinnin osalta erityisen keskeisiä asioita ovat toimiva työterveyshuolto, varhaisen välittämisen malli sekä palautumisesta ja jaksamisesta huolehtiminen. Myös työtilat on pyritty suunnittelemaan mahdollisimman ergonomiseksi ja henkilöstön työkyvyn tilaa seurataan. Uutena asiana yrityksessä on myös käytössä FirstBeat-mittaukset, jossa ympärivuorokautinen sykevälimittaus kuvaa yksilöllisesti kuormittavia ja palauttavia tekijöitä sekä liikunnan vaikutusta. Firstbeat-mittauksen tulokset ovat ensisijaisesti työntekijää itseään varten, mutta FirstBeat-mittaukset käytetään joskus osana tietyn ryhmän valmennusta ja silloin tarkastellaan ryhmätason tuloksia. Työhyvinvoinnin tilaa seurataan myös erilaisin kyselyin ja mittarein, esimerkiksi seuraamalla eläköitymisiä, sairauspoissaoloja ja työtyytyväisyyttä yrityksen sisällä. Yrityksessä A työhyvinvointiin liittyvien ongelmien ennaltaehkäisy vaikuttaa näin ollen olevan erityisen merkittävässä asemassa.

Yrityksessä A puhutaan etenkin erilaisten projektien ja kampanjoiden puolesta. Yrityksessä on juuri pilotoitu uudenlainen henkilöstön työhyvinvointihanke, jossa jokaisella organisaation henkilöstöstä on mahdollisuus mittaauttaa oma hyvinvointinsa laajamittaisesti sekä työhön että vapaa-aikaan liittyen. Hankkeeseen kuuluu alkukysely, josta jokainen saa henkilökohtaisen palautteen. Palautteen pohjalta henkilön on mahdollista saada ohjausta esimerkiksi koulutukseen tai terveyteen liittyen. Hankkeeseen kuuluu myös erilaisia luentoja, jotka ovat avoimia kaikille työntekijöille. Yrityksessä A koetaankin, että kampanjat ovat hyvä keino herätellä organisaatiota, etteivät vastuullisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet muodostuisi liian rutiininomaisiksi. Yrityksessä B taas koetaan, että erilaiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät hankkeet kehittävät vastuullista henkilöstöjohtamista ja vievät sitä näin ollen eteenpäin.

Yrityksessä B ilmenneitä työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä olivat ihmisistä huolehtiminen (erilaiset koulutukset, työtoiminta), välittäminen, keskustelu ja kuunteleminen, tuki elämän eri osa-alueilla, ennaltaehkäisy, työtapaturmien ja työkyvyttömyyden ehkäisy, turvallisen työympäristön edellytysten varmistaminen, yhteistyö työterveyshuollon kanssa, avoin ja rehellinen johtaminen ja oikeudenmukainen kohtelu. Keskeistä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on, että kiinnitetään huomiota koko ihmisen työelämänsä kaaren hallintaan. Henkilöstöammattilaisen on myös tärkeää pysyä sellaisena, että työntekijät uskaltavat tulla tarvittaessa pyytämään apua. Myös esimiehillä ja heidän kouluttamisellaan on tärkeä rooli vastuullisen henkilöstöjohtamisen eteenpäin viemisessä. Kaikki sairauspoissaolot ja työtapaturmat käydään läpi ja käsitellään. Myös ergonominen työ-

paikka ja hyvä henkilöstöruokala koettiin tärkeiksi käytännöiksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osalta. Kuten yrityksessä A, myös yrityksessä B seurataan työilmapiiriä ja työhyvinvointia vuosittaisella tutkimuksella. Tutkimuksen kautta myös työntekijöillä on mahdollisuus kertoa havaitsemistaan epäkohdista.

Yrityksessä C vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintatavat lähtevät yrityksen henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöohjeistuksista. Myös henkilöstöön liittyvät lait ja sopimukset ovat osaltaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen lähtökohtana. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannalta keskeisimpiä käytäntöjä ovat molemminpuolinen vastuu työhyvinvoinnista työnantajan ja työntekijän välillä, esimiesten rooli, osaaminen ja keskusteluyhteys alaisten kanssa, kuunteleminen, kouluttaminen ja osaamisen kerryttäminen, selkeät toimenkuvat ja vastuualueet, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, ergonomiset työtilat, työterveyshuolto ja nopea puuttuminen asioihin. Yrityksessä C on tärkeää, että työntekijöillä olisi mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle. Tärkeää on myös, että *“huomioidaan ihmiset ihmisinä, ja joskus kysytään, että mitä sulle kuuluu, muutenkin kuin vain työhön liittyvissä asioissa”* (C1). Yrityksessä on käytössä myös työtyytyväisyysmittaukset, jotka luovat pohjaa keskustelulle eri työtyytyväisyyteen liittyvistä aiheista. Työtyytyväisyysmittauksen pohjalta yrityksessä tehdään myös toimenpidesuunnitelma eli mitä asioita organisaatiossa pitäisi parantaa.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino ilmeni tutkimuksessa monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi yrityksessä A tuetaan henkilöstön vapaa-ajan toimintaa monella eri tavalla: on vapaa-ajantilat, yrityksen organisoimaa kerhotoimintaa; e-passi, jota voi hyödyntää liikunta- tai kulttuurimahdollisuuksiin, etätyömahdollisuuksia ja liukuva työaika. A1 mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on erityispiirteiden huomioon ottamista, että kaikkien työntekijöiden kohdalla otetaan huomioon myös työn ulkopuolinen elämäntilanne. Myös aikaisemmin mainittu yrityksessä A käynnissä oleva työhyvinvointihanke edustaa omalta osaltaan työn ja vapaa-ajan tasapainon toteutumista.

Myös yrityksessä B huomioidaan laajasti työn ja vapaa-ajan tasapaino. Yrityksessä on esimerkiksi erilaisia jumpparyhmiä, liikuntasetelit, Firstbeat-mittausta, erilaisia hyvinvointiin, kuten uneen, liittyviä kampanjoita ja kuntoilutoimintaa. Yrityksessä pyritään auttamaan, mikäli työntekijällä on fyysiseen tai psyykkiseen hyvinvointiin liittyviä ongelmia, olivat ne sitten työstä tai vapaa-ajalla aiheutuvia ongelmia. Henkilöstön kohdalla otetaan huomioon vapaa-aikaan ja esimerkiksi perhetilanteeseen liittyvät asiat, sillä ne vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin, ja yrityksessä tarjotaan esimerkiksi keskusteluapua

myös silloin, kun työntekijällä on ongelmia vapaa-ajan asioihin liittyen. *“Otetaan ihminen vastaan kokonaisuutena”*, kuvaa B4. Yrityksessä B vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään muunakin kuin työsuhteesta ja työkyvystä huolehtimisena: siihen kuuluu myös vapaa-aika, jaksaminen, perhe- ja talousasiat, sillä kaikki nämä heijastuvat myös itse työhön. Yrityksessä on myös muutama kuukausi sitten aloitettu ohjelma, johon kuuluu neljä eri osa-aluetta: työkyky, talousasiat, terveys ja perhe. Jokaiseen osa-alueeseen kuuluu yhteistyöverkosto ja asiantuntijoita, jotka tarjoavat apua kyseisiin ulottuvuuksiin liittyen. Ohjelmaan kuuluvat myös FirstBeat-mittaukset, joilla mitataan palautumista fyysisesti raskaan työpäivän jälkeen.

Yrityksessä C työn ja vapaa-ajan tasapaino ei ollut yhtä voimakkaasti esillä kuin yrityksissä A ja B. Yrityksessä C on henkilöstölle tarjolla erilaisia harrasteryhmiä, kulttuuri- ja liikuntamahdollisuuksia, kuntosali, liukuva työaika sekä etätyömahdollisuudet. Mielenkiintoinen asia on, että yrityksessä on myös vapaa-ajan tapaturmavakuutus, jonka työnantaja on ottanut kaikille työntekijöille. Vakuutuksen pääasiallisena tarkoituksena on huomioida etätyötä tekevät työntekijät ja etätyöpäivän aikana sattuvat mahdolliset tapaturmat. Myös esimiehillä on oma roolinsa henkilöstön työn ja vapaa-ajan suhteen. Esimiehillä tulisi olla empatiakykyä ja kyky asettua toisen asemaan: esimiehen pitää ymmärtää, että henkilöstöllä on erilaisia tilanteita arjessa, yksityiselämässä ja työelämässä, ja toimia sen mukaan. Haastateltavan C4 mukaan yrityksessä ihmiset tekevät enemmän liikkaita töitä kuin liian vähän, ja näin ollen henkinen kuormittuminen ja jaksamisesta huolehtiminen ovat merkittäviä asioita yrityksessä. *“Täytyy ihan oikeasti muistuttaa ihmisiä, että välillä täytyy tehdä muutakin kuin töitä”*, hän summaa.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen aikana nousi esiin valtava määrä erilaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja esimerkiksi ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyviä asioita, jotka ovat osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Haastatteluissa korostettiin myös työntekijän omaa vastuuta hyvinvoinnistaan ja esimerkiksi osaamisen kehittämisestä, keskusteluyhteyttä esimiesten ja alaisten välillä ja päivittäisjohtamisen toimivuutta, henkilöstön ja työnantajan välistä hyvää suhdetta, kehityskeskusteluja, hyvää työterveyshuoltoa, koulutuksen ja osaamisen kehittämisen merkitystä, työmarkkinakelpoisuuden säilyttämistä, osallistavaa johtajuutta sekä tasa-arvoista rekrytointipolitiikkaa ja palkkatasa-arvoa yrityksen sisällä.

### 6.3.3. Varhaisen välittämisen malli

Varhaisen välittämisen malli nousi esiin jokaisessa tätä tutkimusta varten tehdyssä haastattelussa. Ylipäättään ennaltaehkäisyn merkitystä korostettiin asiassa kuin asiassa. Varhaisen välittämisen mallin tarkoituksena on edistää avointa vuorovaikutusta eri henkilöiden, etenkin esimiehen ja työntekijän, välillä ja näin ollen kartoittaa työntekijöiden poissaolojen syitä. Varhaisen välittämisen mallista esimerkki voisi olla esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jossa esimiehen on tarkoitus rauhanomaisesti selvittää työntekijän lisääntyneiden poissaolojen syitä ja tarvittaessa viedä asiaa eteenpäin, jos hän epäilee työntekijällä olevan ongelmia esimerkiksi henkilökohtaisessa elämässään. Keskeistä mallissa on ongelmiin tai epäkohtiin puuttuminen heti, kun ne on havaittu.

Yrityksessä A varhaisen välittämisen malli on ollut jo vuosikausia käytössä, ja mallin toteutus on ensisijaisesti esimiesten vastuulla. Esimerkiksi juuri lisääntyneiden sairauspoissaolojen tapauksessa esimiehellä on velvollisuus keskustella henkilön kanssa, ja tarvittaessa pyytää työterveyshuoltoa mukaan keskusteluun. Varhaisen välittämisen mallia sovelletaan myös muun muassa erilaisissa ammatillisissa kuntoutuksissa sekä työtapaturmien käsittelyssä ja ennaltaehkäisyssä.

Myös yrityksessä B varhaisen välittämisen mallin toteutus on ennen kaikkea esimiesten vastuulla, mutta myös muut työntekijät voivat nostaa esiin havaitsemiaan ongelmia. Henkilöstöyksikkö on kouluttanut esimiehet ja ohjeistanut lomakkeiston käytön, käytännön ja hälytysrajat, joiden puitteissa tilannetta seurataan ja varhaisen välittämisen keskustelut käydään. Keskusteluissa ovat tarvittaessa mukana henkilöstöyksikkö sekä työterveyshuolto. Signaali varhaisen välittämisen mallin tarpeelle voi olla lääketieteellinen tai työhön, työyhteisöön tai oman elämän hallintaan liittyvä.

Varhaisen välittämisen malli on ensisijaisesti esimiesten vastuulla myös yrityksessä C. Varhaisen välittämisen malliin kuuluu muun muassa sairauspoissaolojen seuraaminen, arjen havainnointi, esimiesten läsnäolo ja aikainen puuttuminen ihan kenen tahansa organisaation jäsenen toimesta. Asioihin myös palataan nopeasti, ja se on yrityksessä C ennen kaikkea koko yrityksen asenne- ja arvokysymys, että tällaiset asiat ovat kunnossa. Varhaisen välittämisen malli on myös osa henkilöstön perehdytystä, jotta sitä ei koettaisi negatiivisena asiana, vaan että mallin tarkoitus on ensisijaisesti tukea työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia.

Varhaisen välittämisen mallin vaikutukset ja hyödyt eivät suoraan nousseet esiin haastatteluiden aikana, mutta sillä on suuri vaikutus välillisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään sekä työyhteisön ilmapiiriin. Haastateltavat eivät juurikaan suoraan nimenneet ongelmatilanteita, joissa voitaisi tarvita varhaisen välittämisen mallia, mutta haastatelluista sai kuvan, että varhaisen välittämisen mallille voisi olla tarvetta esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa työntekijällä epäillään olevan ongelmia alkoholinkäytön kanssa. Yrityksessä A käytännön esimerkkinä nousi esiin tilanne, jossa huomaa työkaverilla olevan pahoinvointia tai väsymystä. Jos työyhteisössä vallitsee avoin välittämisen kulttuuri, uskaltavat ihmiset nostaa esiin epäkohtia ja huolenaiheita ja näin orastaviin tilanteisiin pystytään puuttumaan nopeasti ja parhaimmassa tapauksessa työntekijän työkyky saadaan nopeasti takaisin normaalille tasolle.

#### 6.3.4. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta viestiminen

Haastatteluissa sivuttiin myös vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvää raportointia ja viestintää. Vastuullisuudesta raportoinnin käytännöt olivat moninaisia ja huomioivat sidosryhmiä laajasti, mutta henkilöstöön liittyviä raportointikäytäntöjä ei erikseen korostettu. Sen sijaan yritysten nettisivuilta löytyi myös henkilöstöön liittyvää tietoa ja tunnuslukuja. Yritysten A ja B osalta nettisivut tarjoavat runsaasti henkilöstöön liittyviä informaatiota sekä tietoa siitä, miten heidän jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan huolehditaan. Yrityksen A vastuullisuusosiossa on selkeä kohta vain henkilöstölle, yrityksen B sivuilta taas henkilöstöosuutta saa etsiä enemmän, mutta sekin löytyy helposti. Toisaalta osa yrityksen B henkilöstösivun linkeistä ei aukene ja sivu on päivitetty viimeksi vuoden 2014 alussa. Yrityksen C nettisivujen vastuullisuus-välilehdessä ei ensivilkaisulla näy lainkaan henkilöstöön liittyviä vastuullisuusasioita: henkilöstöön liittyvää vastuullisuustietoutta löytyy kuitenkin etenkin yrityksen vuosikertomuksen tapaiselta sivulta, jossa on erikseen tietoutta henkilöstön työhyvinvoinnista ja motivaatiosta.

Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta voidaan viestiä niin sisään kuin ulospäin. Ulospäin voidaankin puhua yrityksen työnantajakuvasta. Joissain case-yrityksistä, kuten yrityksessä B, oli käytössä esimerkiksi henkilöstölehti, joka on keino viestiä henkilöstö- ja muista yritykseen liittyvistä asioista suoraan yrityksen sisällä henkilöstön keskuudessa. Toisaalta taas yrityksessä C pohdittiin, etteivät työntekijät tiedä, mikä on vastuullista henkilöstöjohtamista, vaikka itse vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet olivat varsin monipuolisia yrityksen sisällä. Yrityksessä C pohdittiin myös, että vastuullisesta työnantajakuvasta voisi viestiä huomattavasti enemmän yrityksen ulkopuolelle.

Erityisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta viestiminen yrityksen sisällä vaikutti case-yritysten joukossa hahmottumattomalta. Yrityksessä C huomattiin, etteivät työntekijät tiedä, että heihin kohdistuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä ja tähän asiaan tulisi panostaa enemmän. Toisaalta ulospäin vastuullisesta työnantajakuvasta viestiminen ei myöskään ollut kovin kehittynyt yrityksissä B ja C, vaikka juuri vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi olla merkittävä kilpailuetu uusi työntekijöitä rekrytoitaessa. Yrityksessä A todettiin, että heillä on niin hyvä kuva työnantajana, että rekrytoiminen on helppoa, mutta vastuulliseen työnantajakuvan luomiseen liittyviä asioita ei nimetty. Koska tulevaisuudessa on yhä haasteellisempaa houkutella ja pitää hyvät työntekijät, vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen käytänteet voivat muodostaa houkuttelevan ja erottelevan työnantajamielikuvan (Järlström & Vanhala 2014: 237).

#### 6.3.5. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisimmät vaikutukset, jotka tutkimuksen aikana nousivat esiin, liittyvät työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin, työkykyyn, vaihtuvuuteen ja ennenaikaisiin eläköitymisiin. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liitettiin usein tehokas työhyvinvointitoiminta. Esimerkiksi yrityksessä B on 20 vuoden ajan tehty työhyvinvointimittauksia, joiden tulokset ovat jatkuvasti vuosi vuodelta parantuneet. Työntekijät jotka voivat hyvin työssään ja kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ovat usein motivoituneempia ja yltävät tehokkaiseen työsuorituksiin, ja näin osaltaan parantavat organisaation taloudellista suoriutumista. Toisaalta taas yrityksessä B on myös panostettu työkyvyn ylläpitämiseen ja he ovat alimmalla mahdollisella tasolla eläkevakuutusmaksuluokituksessa, ja näin ollen maksavat mahdollisimman alhaisia maksuja. Yrityksessä B nousi esiin myös muista case-yrityksistä poiketen vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsin koskemattomia seurauksia, kuten ihmisten arvostus ja yrityksen sisällä vallitseva luottamus. Kun henkilöstöä kohdellaan vastuullisten käytäntöjen mukaisesti, he kokevat olevansa arvostettuja työyhteisön jäseniä ja työyhteisössä vallitsee luottamus.

Yrityksessä A vastuullinen henkilöstöjohtaminen on vaikuttanut työntekijöiden vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja ennenaikaisiin eläköitymisiin. *“Ihmisillä on niin hyvä olla täällä meillä töissä, etteivät he halua lähteä täältä pois, kun he ovat töihin tulleet”*, sanoo A1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoilla on luotu niin hyvät työolosuhteet, ettei työpaikan vaihtaminen ole mielekästä ja toisaalta hyvän työnantajakuvan ansiosta myös rekrytoiminen on helppoa. Yrityksessä A myös huomautetaan, että toisaalta normaali vaihtuvuus tekee hyvää yritykselle, kun saadaan uusia ideoita talon sisälle. Myös



sairauspoissaolot, työtapaturmat ja ennenaikaiset eläköitymiset ovat erittäin alhaisella tasolla verrattuna muuhun toimialaan, paljon asioiden seuraamisen ja tehokkaan asioihin puuttumisen ansiosta.

Yrityksessä C vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy siinä, että ihmiset jaksavat tehdä työtä ja ovat motivoituneita, sekä ovat hyvässä kunnossa niin henkisesti kuin fyysisesti. Kun asioita tehdään yhdessä toisia kannustaen, opitaan yhdessä ja *“tulee yhdessä tekemisen meininkiä”*, joka on taas hyvä asia työyhteisön kannalta. Tämä taas parantaa tiimihenkeä, lisää jaksamista ja vähentää stressiä työpaikalla. Näin ihmiset ovat motivoituneita, haluavat tehdä työnsä hyvin ja vastuullisesti. Myös kun ihmiset ovat motivoituneita ja innostuneita työstään, heille tulee uusia ideoita ja syntyy innovaatioita, ja näin yrityskin hyötyy. Yrityksessä C yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen konkreettinen seuraus on ollut myös tietoisuuden lisääntyminen.

Mielenkiintoista on huomata myös, että kaksi haastatelluista (B2 ja B4) nostivat esiin liiketoiminnan kasvun vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksena. Molemmat totesivat, että yrityksen liikevaihto on jatkuvasti kasvanut, ja näin ollen vastuullisella henkilöstöjohtamisella on ollut osansa tässä kasvussa. Tähän ajatukseen kiteytyykin vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja yrityksen taloudellisen suoriutumisen korrelaation mittaamisen hankaluus: monet haastateltavista vilpittömästi uskovat, että vastuullisella henkilöstöjohtamisella saavutetaan taloudellista hyötyä, vaikka sitä ei vielä tällä hetkellä pystytä tarkasti mittaamaan. Tätä ajatusta vasten taas on mielenkiintoista huomata, että kaikista haastatelluista vain kaksi (A3 ja B4) totesivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittareiden puuttumisen olevan ongelma tai kehityskohde aihealueen osalta. Vastuullista henkilöstöjohtamista koskevassa kirjallisuudessa se on usein nimetty keskeisimmäksi ongelmaksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen saralla, mutta ilmeisesti asiaa ei nähdä yhtä ongelmallisena yritysmaailmassa (esim. Ehnert & Wes 2012: 235, Moilanen & Haapanen 2006). Case-yrityksissä vastuullinen arvopohja ja organisaatiokulttuurit ovat niin vahvoja, että henkilöstön vastuullinen kohtelu ja toiminta ovat suurimmaksi osaksi itsestäänselvyys eikä vaadi tuekseen taloudellista tunnustusta. Toisaalta B4 toteaa, että mitä enemmän voidaan osoittaa korrelaatio hyvän henkilöstöjohtamisen ja taloudellisen tuottavuuden välillä, sitä helpompaa on vastuullisen toiminnan kehittäminen ja sitä kautta budjettimäärärahojen saaminen toiminnan kehittämiseksi.

Esimerkiksi sairauspoissaolojen ja varhaisten eläköitymisten ja toisaalta vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja taloudellisen kannattavuuden korrelaation kannalta on kiinnostavaa

miettiä, mikä vaikutus olisi, jos näihin asioihin ei panostettaisi tai niihin ei yritettäisi positiivisella tavalla vaikuttaa. A3:n mukaan tällaisella toiminnalla olisi jo ihan konkreettinen kustannus yritykselle. Rissasen ja Kasevan (2014) mukaan sairauspoissaolot ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä, joiden seurauksena työpaikoilla menetetään työntekijöiden työpanosta, ja menetetty työpanos on aina työnantajan näkökulmasta kustannus. On erilaisia arvioita siitä, paljonko yhden työntekijän yksi sairauspoissaolopäivä kustantaa yritykselle, mutta kustannukset ovat joka tapauksessa huimia verrattuna siihen, että työnsä tunteva työntekijä suorittaisi työtään tehokkaasti terveenä. Vaikuttaakin siltä, että suurin osa esiin tulleista vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksista ovat välillisiä: niillä ei ole suoraa vaikutusta organisaation taloudelliseen suoriutumiseen, vaan hyödyt ilmenevät välillisesti.

Tutkimuksen aikana nousi esiin myös monia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joiden seurauksia ei kuitenkaan varsinaisesti nimetty. Miten esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainon edistäminen tai toimiva päivittäisjohtaminen ja keskusteluyhteys esimiesten ja alaisten välillä vaikuttavat organisaation sisällä? Näistä seuraavia asioita voi olla vaikeampi suoraan nähdä, kuin esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemistä, ja sen takia niitä tuodaan esiin vähemmän. Toisaalta yrityksessä B näiden asioiden (työn ja vapaa-ajan tasapainon edistäminen, toimiva päivittäisjohtaminen ja keskusteluyhteys esimiesten ja alaisten välillä) voidaan nähdä liittyvän kiinteästi yrityksessä vallitsevaan inhimillisyyteen ja ihmisten johtamiseen: ne ovat seurausta organisaatiossa vallitsevasta ihmisläheisestä ilmapiiristä ja toisaalta taas perustavanlaatuinen osa inhimillistä ihmiskäsitystä. Työn ja vapaa-ajan tasapainon edistäminen, toimiva päivittäisjohtaminen ja keskusteluyhteys esimiesten ja alaisten välillä ovat jo itsessään inhimillisen organisaatiokulttuurin ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen itseisarvoja.

Työhyvinvointiin liittyy valtava määrä muitakin asioita, joiden koettiin kohentuneen vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden mukana. Yrityksessä A koettiin, että vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta seuraa muun muassa tasa-arvoa, työttyytyväisyyttä ja läpinäkyvyyttä. Toisaalta yrityksessä B nousivat esiin inhimillisyys, ystävällisyys ja avoimuus.

#### 6.3.6. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä ristiriitoja

Haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin myös, missä asioissa tai käytänteissä vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei näy. Hyvin harva osasi tähän vastata. Yrityksessä A osa ei osannut vastata tähän ja osa sanoi, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei näy yksi-

löissä tai yksittäisissä asioissa, joiden suhteen asia ei ole oleellinen. Yrityksessä B haastateltavat eivät osanneet nimetä asioita, joissa vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei näkyisi, ja yrityksessä C yksi haastateltavista (C1) sanoi, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei välttämättä toteudu yksittäisten henkilöiden tai tilanteiden kohdalla. Muut haastateltavat yrityksestä C eivät myöskään osanneet nimetä asioita, joihin vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ulotu.

Haastatteluiden aikana kysyttiin myös mahdollisista vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvistä ongelmista ja mahdollisista kehityskohteista. Yksi keskeisimmistä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvistä ongelmista, joka kirjallisuudessa ilmenee, koskee vastuullisen henkilöstöjohtamisen taloudellisten vaikutusten mittaamisen hankaluutta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin vain muutama haastateltava (A3 ja B4) nosti mittaamisen kehityskohteeksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osalta. A3 korostaa erityisesti jatkuvan mittauksen tärkeyttä, ettei mittaus tapahtuisi vain kerran vuodessa, vaan että vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia mitattaisi jatkuvasti. Muita yrityksessä A esiin nousseita kehityskohteita vastuullisen henkilöstöjohtamisen suhteen mittaamisen kehittämisen lisäksi oli esimiesten kouluttaminen sekä vastuullinen henkilöstöjohtaminen eri kulttuureissa, kun yrityksellä on toimintaa myös Suomen ulkopuolella. Yrityksessä B kehityksen tarvetta nähtiin olevan osallistamisen ja urasuunnittelun osalta, ja yrityksessä C taas valvonnan ja inhimillisten tilanteiden osalta.

Organisaatiokulttuurin todettiin olevana yhtenä tekijänä vastuullisen henkilöstöjohtamisen pohjalla, mutta siihen koettiin myös liittyvän mahdollisia ongelmia. Yrityksissä B ja C nousi esiin ajatus, että jos toiminnan pohjalla on vahva organisaatiokulttuuri, jonka arvojen ja toimintatapojen mukaan kaikkien organisaation jäsenten oletetaan toimivan, kaikki henkilöstöstä eivät välttämättä halua sitoutua näihin asioihin. Yrityksessä B koettiin, että ongelmia voi syntyä etenkin, kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä aivan erilaisesta organisaatiokulttuurista, ja heidän odotetaan sopeutuvan yrityksen B kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri saattaa siis omalta osaltaan vahvistaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, mutta toisaalta etäännyttää yksittäisiä työyhteisön jäseniä yhteisistä periaatteista, jos ne eivät tunnu omilta tai jostain muusta syystä työntekijä tuntee tarvetta kapinoida niitä vastaan. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteutumiseksi organisaatiossa tulisi yhteisten arvojen ja organisaatiokulttuurin olla sellaisia, että kaikkien on niihin helppo samaistua.

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien ongelmien ja kehityskohteiden nimeämisessä oli paljon vähemmän hajontaa kuin muissa aiheissa, joita aineistonkeruun aikana sivuttiin. Tämä johtuu osittain siitä, etteivät kaikki osanneet edes nimetä vastuulliseen

henkilöstöjohtamiseen liittyviä ongelmia. Toisaalta taas mahdolliset ongelmat ja kehityskohteet saattavat olla niin selviä organisaation sisällä, ettei omalle tulkinnalle jää juuri-kaan tilaa.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään ja mitä siihen kuuluu suomalaisissa yrityksissä. Tutkimustavoitteeseen pyrittiin kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen case-tutkimuksen avulla, jossa haastateltiin 11 henkilöä kolmesta suuryrityksestä, joissa kaikissa oli kehittyneet henkilöstötoiminnot. Aiheen valintaa käsittelevässä kappaleessa selvisi, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on käsitteenä hahmottumaton, eikä siihen liittyviä käytäntöjä ole tutkittu tai määritetty. Työ tuo uutta tietoa siihen, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen käytännössä tarkoittaa ja miten se yrityksissä ymmärretään. Tutkimuksen lähtökohta poikkeaa aiemmista suomalaisista tutkimuksista näkökulmansa puolesta. Vastuullista henkilöstöjohtamista on tutkittu, mutta tämän tutkimuksen tarkoituksena oli laajentaa ymmärrystä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteestä ja siihen liittyvistä käytänteistä.

Tutkimuksen alussa vastuullinen henkilöstöjohtaminen oli aiheena erittäin innostava ja myös ajankohtainen: mediassa tulee jatkuvasti esiin vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita, vaikka niitä ei juuri sillä nimellä kutsuttaisikaan. Puhutaan työolosuhteista, työntekijöiden kohtelusta Suomessa ja ulkomailla, ja esimerkiksi vastuullisista kesäduuneista. Monia asioita ei kuitenkaan kutsuta vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimenpiteiksi, vaikka ne sitä ovat. Mitkä tekijät ovat mahdollistamassa vastuullista henkilöstöjohtamista? Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään case-yrityksissä? Miten vastuullista henkilöstöjohtamista toteutetaan ja miten se vaikuttaa organisaatioon?

Tämä tutkimus tuo uutta tietoa vastuullisen henkilöstöjohtamisen vielä melko monitulkintaiselle kentälle. Tässä tutkimuksessa selviää, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen käytänteet ymmärretään suomalaisissa yrityksissä, ja se on askel eteenpäin kohti perusteellisempaa käsitystä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta Suomessa.

### 7.1. Loppupäätelmät

**Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään case-yrityksissä?** Monet käytännöt yrityksissä ovat osa vastuullista henkilöstöjohtamista, vaikka niitä ei sillä nimellä kutsuttaisikaan. Työhyvinvoinnista huolehtiminen laajasti, toimiva vuorovaikutus,

työn ja vapaa-ajan tasapainosta huolehtiminen, ennaltaehkäisy ja puuttuminen havaittuihin ongelmiin, olivat ne sitten työstä ja vapaa-ajasta aiheutuvia, ovat keskeisimpiä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä.

Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ei usein puhuta yrityksissä juuri tällä nimellä, mutta siihen liittyvistä asioista puhutaan, ja näin olleen puhutaan vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Rakkaalla lapsella on monta nimeä: kun puhutaan vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, voidaan puhua ihmisten johtamisesta, arvojen mukaisesta johtamisesta, inhimillisyydestä ja siitä, minkälainen toiminta on oikein ja mikä väärin (vrt. Fortier & Albert 2015; Carroll 1991; Noe ym. 2016; Garavan & McGuire 2010). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite kyllä ymmärretään yrityksissä, mutta se ymmärretään laajana skaalana erilaisia asioita, eikä useinkaan puhuta juuri vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö henkilöstöjohtaminen olisi hyvinkin vastuullista case-yrityksissä: kaikissa case-yrityksissä esiintyi laajasti erilaisia vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytänteitä, mutta itse käsite vastuullinen henkilöstöjohtaminen oli useimmille haastateltaville vieras.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen nähdään ennen kaikkea rikkovan rajapintaa työn ja vapaa-ajan välillä. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy myös lakien ja sopimusten edellyttämiä asioita, mutta vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ulottuvat näiden yläpuolelle (Carroll 1991; Noe ym. 2016: 18-19). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt tekevät enemmän kuin vain se, mitä laissa ja sopimuksissa henkilöstöjohtamisen osalta vaaditaan. Vaikuttaa siltä, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen tuo ihmiset ja kunnioituksen inhimillisyyttä kohtaan takaisin henkilöstöjohtamisen piiriin.

Tässä kohta kysymys kuuluu, toisiko lisäarvoa se, jos yrityksissä tunnistettaisiin paremmin, mikä on vastuullista henkilöstöjohtamista tietyssä yrityksessä? Mitä jos vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt osattaisi nimetä paremmin? Tässä tutkimuksessa haastateltavat edustivat pääasiassa asiantuntijoita ja keskijohtoa, joilla usein on parempi tietämys henkilöstöjohtamisen käsitteistä kuin esimerkiksi rivihenkilöstöllä. Kuitenkin myös muun henkilöstön olisi hyvä tunnistaa, että heitä kohdellaan työpaikalla monin tavoin vastuullisesti: tämä voi lisätä henkilöstön arvostusta omaa työpaikkaa ja työnantajaa kohtaan, kasvattaa omalta osaltaan työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa ja toisaalta lisätä henkilöstön tietoisuutta omista oikeuksistaan ja vastuistaan työyhteisön jäsenenä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen teema tulee varmasti nousemaan esiin tulevaisuudes-

sakin, ja siinä vaiheessa myös henkilöstön on hyvä tunnistaa, mistä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on kysymys, mitä sillä tarkoitetaan ja miten se ilmenee juuri omalla työpaikalla.

**Mitkä tekijät ovat mahdollistamassa vastuullista henkilöstöjohtamista?** Vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustalla ovat yrityksen arvot, organisaatiokulttuuri ja yleinen yhteiskunnallinen muutos. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustalla ovat ensisijaisesti yrityksen arvot, jotka sisältävät osittain tai kokonaan inhimillisiä elementtejä, jotka varmistavat omalta osaltaan henkilöstön oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun.

Toisaalta vastuullinen henkilöstöjohtaminen pohjautuu yrityksessä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. *“Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on aina ollut meillä”* oli yleinen tutkimuksen aikana kuultu lausahdus, joka viittaa yrityksessä vallitsevaan vahvaan ja vastuulliseen organisaatiokulttuuriin. Henkilöstön vastuullinen kohtelu on osa vuosikausia muotoutunutta organisaatiokulttuuria, ja näin ollen sitä ei voida erottaa erilliseksi yrityksen osaksi tai toimintatavaksi, joka olisi saanut alkunsa jonain tiettyinä hetkenä. Organisaatiokulttuuri muotoutuu ja kehittyy jatkuvasti, ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen kulkee tässä kehityksessä mukana. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on aina ollut jossain muodossa mukana suomalaisten yritysten toiminnassa. Suomessa demokratia ja ihmisoikeusasiat ovat jo pitkään olleet tärkeässä asemassa, eikä voida sanoa, että työntekijöitä olisi kohdeltu huonosti ainakaan viimeisen vuosisadan aikana. Toisaalta voidaan nähdä, että viime aikoina vastuullisuus ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat alkaneet saada erityistä huomiota, josta päästään kolmanteen vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustalla olevaan tekijään, eli yleiseen yhteiskunnalliseen muutokseen.

*“Boikoteilla on seurauksia, kuluttajalla on valtaa. Kun maailma muuttuu, yrityksellä on hyvä tilaisuus tarkistaa arvonsa. Merkitystä niillä on kuitenkin vasta, kun yritys toimii niiden mukaan.” (Jani Niipola, Kauppalehti 6.2.2017)*

Suomessa ja maailmalla on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana tapahtunut voimakas muutos, johon ovat vaikuttaneet muun muassa maailmalla vallitsevat kriisit, taloudellinen epävakaus, pakolaistilanne ja ilmastonmuutos. Ihmisten tietoisuus ja tiedonjano ovat jatkuvasti lisääntyneet, ja ihmiset ovatkin entistä valveutuneempia omien oikeuksiensa ja velvollisuuksiensa suhteen. Myös yritysten oletetaan kantavan vastuuta ei vain omasta toiminnastaan, vaan ottavan kantaa myös yhteiskunnallisiin asioihin ja kantavan vastuuta eri sidosryhmien osalta. Yritysten ei enää nähdä olevan vain irrallisia taloudellisia toimijoita globaalissa markkinataloudessa, vaan niillä on merkittävä rooli yhteiskunnassa työllistäjänä, talouden pyörittäjänä ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Yrityksillä on usein mahdollisuus merkittävänä taloudellisina toimijoina puuttua asioihin ja osoittaa

epäkohtia. Nämä kaikki asiat ovat osa suuntausta, jossa vastuullisuudelle ja vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle nähdään olevan suurta tarvetta. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii siis osaltaan vastaamaan globaalin maailman epävarmuuden tuomiin muutoksiin (Kramar 2014: 1085). Se edustaakin aivan uudenlaista lähestymistapaa ihmisten johtamiseen tunnistamalla henkilöstöjohtamisen laajempia pyrkimyksiä (Kramar 2014: 1085).

On mahdotonta yksiselitteisesti osoittaa, miten eri tekijät ovat mahdollistamassa vastuullista henkilöstöjohtamista yrityksissä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kuitenkin sidottu kiinteästi yrityksessä vallitseviin arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. Henkilöstön hyvä ja asianmukainen kohtelu on syvällä organisaatioiden toimintatavoissa: suurimmassa osassa suomalaisia yrityksiä ja organisaatioita tällainen hyvän kohtelu kulttuuri on juurtunut syvälle organisaation kulttuuriin, ja on osa laajempaa yhteiskunnallista hyvinvointiajattelua. Vastuulliset arvot ja organisaatiokulttuuri ovat haasteen edessä, kun suomalaiset yritykset siirtävät toimintaansa Suomen rajojen ulkopuolelle halpojen tuotantokustannusten maihin. Ovatko tällöin vastuullisen henkilöstöjohtamisen mahdollistajat edelleen olemassa? Suomalaisten yritysten keskeinen haaste onkin siirtää Suomen yksiköissä vallitseva vastuullinen organisaatiokulttuuri myös muiden maiden yksiköihin.

**Miten vastuullista henkilöstöjohtamista toteutetaan ja miten se vaikuttaa organisaatioon?** Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ulottuvat yli organisaation ja työntekijän vapaa-ajan rajojen. Vastuullista henkilöstöjohtamista on esimerkiksi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottaminen, toimiva vuorovaikutus organisaation sisällä sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Case-yritykset huolehtivat työntekijöiden työnhyvinvoinnista ei pelkästään varmistamalla turvalliset ja ergonomiset työtilat, mutta myös esimerkiksi tarjoamalla liikunta- ja muita vapaa-ajan aktiviteetteja työn ulkopuolella, ja järjestämällä kuntotestejä, joiden tuloksista on hyötyä niin yritykselle, mutta myös työntekijälle itselleen omassa henkilökohtaisessa elämässä. Tärkeää on myös työntekijän inhimillinen kohtaaminen, vuorovaikutus ja kuunteleminen, joissa erityisesti esimiehillä on tärkeä rooli. Kaikissa yrityksissä puhuttiin ei-vain fyysisen vaan myös henkilöstön henkisen hyvinvoinnin varmistamisesta niin työssä kuin vapaa-ajalla, ja joissain tapauksissa myös taloudellisen hyvinvoinnin varmistamisesta. Henkilöstön fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtimisissa keskeisintä on *ennaltaehkäisy*, ja erityisesti varhaisen välittämisen malli. Myös etätyömahdollisuudet ja työn- ja vapaa-ajan tasapaino olivat laajasti esillä. (vrt. Järnlström & Vanhala 2014)



Henkilöstö nähdään vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta inhimillisenä kokonaisuutena, jossa ovat vahvasti läsnä myös vapaa-ajalla tapahtuvat asiat. Yritykset ottavat vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista entistä laajemmin kaikilla ihmisen elämän osa-alueilla. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden kannalta keskeisin huomio onkin, että ihminen on yksilö, johon vaikuttaa niin työssä kuin vapaa-ajalla tapahtuvat asiat. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla yritysten tulee pystyä tukemaan ja huomioimaan kaikki työntekijät yksilöinä, joiden henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttaa monet eri asiat.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa ennen kaikkea henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Sen myös uskotaan lisäävän yrityksen taloudellista kannattavuutta ja sillä on keskeinen asema nykyään ainakin yrityksen työantajakuvan luomisessa, ja toisaalta henkilöstön vähäisessä vaihtuvuudessa. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, toimivat avoimen organisaatiokulttuurin ympäristössä ja voivat hyvin niin työssä kuin vapaa-ajalla, he eivät halua vaihtaa työpaikkaa ja heidän työpanoksensa yrityksessä on merkittävä. Työntekijät haluavat sitoutua yritykseen, joka esimerkiksi työntekijöiden osaamisesta huolehtimalla varmistaa heidän työnsaantinsa siinä tapauksessa, mikäli yritys itse ei pystyisi töitä tulevaisuudessa tarjoamaan. Viitalan (2013: 330) mukaan tämän kaltaiset vastuullisuustoimenpiteet mielletään parhaimmillaan investointina tulevaisuuteen. Laki ei näihin toimenpiteisiin velvoita. (Viitala 2013: 329)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutusten kannalta yksi keskeinen asia on myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen. Tässä tutkimuksessa ei pystytty suoraan osoittamaan näiden kahden asian välistä yhteyttä, mutta välillisesti voidaan kuitenkin tehdä joitakin johtopäätöksiä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen lisää henkilöstön hyvinvointia, ja hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö saa aikaan parempia tuloksia, ja näin ollen vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Samansuuntaisista tuloksista on aiemmin raportoinut myös Van de Voorde ym. (2011: 401). Henkilöstön tyytyväisyys ja vuorovaikutussuhteet organisaation sisällä vaikuttavat positiivisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation suorituskyvyn väliseen suhteeseen.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa siihen, miten henkilöstö nähdään organisaation sisällä. Henkilöstö ei ole vain resurssi muiden joukossa vaan ainutlaatuinen ja korvaamaton voimavara, joka myös luo merkittävää taloudellista kilpailuetua yritykselle. Tämä ajatusta vasten vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioi henkilöstön: elintärkeänä voimavarana, josta tulee huolehtia parhaalla mahdollisella tavalla.

*“Ihmisen kunnioittaminen on se perusajatus. Meidän pitää kuunnella ihmisiä ja ajatella, että aina voi asiat tehdä paremmin. Mutta kun haluaa hyvää, niin pitää uskoa, että se kantaa” B3 (Haastattelu 30.1.2017)*

## 7.2. Ehdotuksia jatkotutkimuksille ja tutkimuksen rajoitteet

Tämä tutkimus avasi entistä enemmän vastuullista henkilöstöjohtamista yrityksissä, mutta vastuullisen henkilöstöjohtamisen kenttä on edelleen melko hahmottomaton. Jatkotutkimusten kannalta erityishuomio kiinnittyi vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja yrityksen taloudellisen kannattavuuden korrelaation välille. Jatkotutkimuksissa suositellaankin perehtymään vastuullisen henkilöstöjohtamisen taloudellisiin vaikutuksiin entistä syvällisemmin: miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen konkreettisesti vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen? Keskeinen kysymys on, voidaanko vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja yrityksen taloudellisen suoriutumisen välistä suhdetta jollakin tavalla mitata. Ennen tätä pitäisi pystyä osoittamaan syy-seuraus-suhde näiden kahden asian välillä.

Tämän tutkimuksen kohteena oli (vain) kolme suomalaista suuryritystä, ja tutkimusmetodina oli laadullinen case-tutkimus. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta voitaisi saada uutta tietoa myös laajemmalla kvantitatiivisella tutkimuksella, joka olisi luonteeltaan perustavanlaatuinen pohjatutkimus. Tämän kaltainen laajempi numeerinen tutkimus voisi valottaa tarkemmin esimerkiksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja käyttöastetta yrityksissä. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa ongelmana voisi tosin olla vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen hahmottomuus ja tuntemattomuus etenkin pienemmissä yrityksissä: vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite pitäisi ensin pystyä selkeästi määrittelemään, jotta yrityksissä tiedetään, mitä sillä tarkoitetaan. Vastuullista henkilöstöjohtamista esiintyy varmasti monissa, ellei lähes kaikissa suomalaisissa yrityksissä, mutta yritysten pitäisi ennen kvantitatiivista tutkimusta pystyä tunnistamaan, mikä on vastuullista henkilöstöjohtamista juuri tietyssä yrityksessä. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta voidaan eri konteksteissa puhua eri nimillä, mutta nämä synonyymit pitäisi pystyä tunnistamaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen kentällä, jotta tutkimuksesta saataisi asianmukaisia ja ajankohtaisia tuloksia.

Kaiken kaikkiaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen kenttä tarvitsee lisää tutkimusta, jotta se voidaan tunnistaa, jotta sitä voidaan hyödyntää ja jotta sen hyödyt voidaan tunnistaa yrityksen sisällä. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella on mahdollisuus edistää inhimillisiä organisaatiota, joissa työntekijät ovat motivoituneita ja yltävät parempiin työsuorituksiin, ja näin yritys tuottaa tulosta.

Tutkimusta rajoittavina tekijöinä tulisi tässä kohtaa ottaa huomioon muun muassa se, että case-yritysten toimialakohtaiset erot ovat suuria, ja tämä voi vaikuttaa tutkimustulosten vertailukelpoisuuteen. Kaikki case-yritykset ovat myös suuryrityksiä, mutta niiden koko vaihtelee siitä huolimatta huomattavasti. Tulokset eivät siis välttämättä ole keskenään täysin vertailukelpoisia, sillä kohdeyritykset toimivat niin erilaisilla toimialoilla, ja tämä voi vaikuttaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen muotoihin.

Toiseksi tässä kohtaa tulisi huomioida, että työntekijänäkökulma jäi tämän tutkimuksen kohdalla heikoksi. Kaikki haastateltavat edustivat ylintä ja keskijohtoa sekä henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita, ja heidän hierarkkinen asemansa saattoi vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen koskettaa nimenomaan yritysten ja organisaatioiden henkilöstöä, ja näin ollen olisi hyvä ottaa huomioon myös työntekijänäkökulma vastuullista henkilöstöjohtamista käsiteltäessä.

Kolmanneksi on syytä huomauttaa, että tämä tutkimus toteutettiin suomalaisissa case-yrityksissä, ja tulokset olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia, jos tutkimus olisi tehty jossakin toisessa maassa. Suomi on erittäin kehittynyt maa, etenkin kun tarkastellaan esimerkiksi tasa-arvoa, sosiaalihoitoa ja yleistä yhteiskuntavastuuta. Vastuullisuus ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen voivat kuitenkin tarkoittaa eri asioita eri kulttuureissa ja näin ollen jossakin toisessa kulttuurissa toteutetussa vastaavanlaisessa tutkimuksessa olisi voitu saada hyvin erilaisia tuloksia.

## LÄHDELUETTELO

- Adams, Carol A. & Geoffrey R. Frost (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum* 32:4 [online], 288–302. Available from Internet: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0155998208000306>
- App, Stefanie; Janina Merk & Marion Büttgen (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue* 23:3 [online], 262-278. ISSN 1861-9916. Available from Internet: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/93050/1/750209763.pdf>
- Baptiste, Nicole Renee (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance - A new dimension for HRM. *Management Decision* 46:2 [online], 284-309. Available from Internet: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740810854168>
- Berber, Nemanja; Gizela Stangl Susnjar, Agnes Slavic & Milan Braosic (2014). Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management - as New Management Concepts – in Central and Eastern Europe. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* 25:3 [online], 360–369. Available from Internet: <file:///C:/Users/v99280/Downloads/4222-24102-1-PB.pdf>
- Boxall, Peter & John Purcell (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave, UK 2011. 3rd edition. 389 p. ISBN 978-0-230-57935-4.
- Caramela, Sammi (2016). What is corporate social responsibility? *Business News Daily* 27.6.2016 [online]. Available from Internet: <http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>
- Carroll, Archie B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34:4 [online], 39-48. Available from Internet: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G>

- Choi, Suk Bong; Ebrahim S. M. Ullah & Won Jun Kwak (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward Corporate Social Responsibility: the role of perceived ethical work climate. *Social Behaviour and Personality* 43:3 [online], 353-366. Available from Internet: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=102220893&site=ehost-live>
- Crane, Andrew & Dirk Matten (2010). *Business ethics - managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. United States: Oxford University Press Inc., New York. 614 p. ISBN 978-0-19-956433-0.
- Eberl, Markus & Manfred Schwaiger (2005). Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance. *European Journal of Marketing* 39:7/8 [online], 838-854. Available from Internet: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090560510601798>
- Ehnert, Ina (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. London, New York: Physica-Verlag Berlin Heidelberg. 289 p. ISBN 978-3-7908-2187-1.
- Ehnert, Ina; Sepideh Parsa, Ian Roper, Marcus Wagner & Michael Muller-Camen (2015). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management* 27:1 [online], 88-108. Available from Internet: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Ehnert, Ina & Harry Wes (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management revue* 23:3 [online], 221-238. ISSN 0935-9915.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Melissa E. Graebner (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50:1 [online], 25-32. Available from Internet: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=24160888&site=ehost-live>

- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2007). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (toim. Aaltola, J. & Valli, R.). Jyväskylä: PS-kustannus. 25-43 s. ISBN 978-952-451-164-3.
- Finegan, Joan E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73:2 [online], 149-169. Available from Internet: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=3258084&site=ehost-live>
- Fortier, Michel & Marie-Noëlle Albert (2015). From Resource to Human Being: Toward Persons Management. *SAGE Open* July-September 2015: 1–13 [online]. Available from Internet: <http://sgo.sagepub.com/content/spsgo/5/3/2158244015604347.full.pdf>
- Freitas, Wesley Ricardo de Souza; Charbel José Chiappetta Jabbour & Fernando César Almada Santos (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series* 12:5 [online], 226-234. Available from Internet: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17515631111166861>
- Guest, David E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal* 21:1, 3-13.
- Hakala, Juha T. (1999). *Graduopas*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 252 s. ISBN 951-662-769-2.
- Garavan, Thomas N. & David McGuire (2014). Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations. *Advances in Developing Human Resources* 12:5 [online], 487-507. Available from Internet: <http://adh.sagepub.com/content/12/5/487.full.pdf>

- Gelade, Garry A. & Mark Ivery (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology* 56 [online], 383-404. Available from Internet: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x/pdf>
- Hanikka, Kirsi; Päivi Korpela, Arto Mähönen & Christer Nyman (2007). *Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta* (Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projekti). Kerava: Savion Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5716-06-1. Saatavilla Internetistä: [http://www.vates.fi/media/tyollistamisen\\_ammattilaiset/kirjat/yrityksen-yhteiskuntavastuu.pdf](http://www.vates.fi/media/tyollistamisen_ammattilaiset/kirjat/yrityksen-yhteiskuntavastuu.pdf)
- Himanen, Pekka (2004). *Välittävä, kannustava ja luova Suomi - katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin*. Eduskunnan kansilian julkaisu 4/2004 [online]. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 18. ISBN 951-53-2618-4. Saatavilla Internetistä: [https://www.edukunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj\\_4+2004.pdf](https://www.edukunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_4+2004.pdf)
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.-17.painos. Porvoo: Bookwell Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Järlström, Maria; Essi Saru & Sinikka Vanhala (2016). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics* [online], 1-22. Available from internet: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Järlström, Maria & Sinikka Vanhala (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* [online]. Viitala, Riitta & Järlström, Maria. Vaasan yliopiston julkaisuja. 221 s. ISBN 978-952-476-538-1. Available from Internet: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Kairinen, Martti (2009). *Työoikeus perusteineen*. Työelämän tietopalvelu Oy: Uusi Aura Oy, Raisio 2009. 527 s. 11. painos. ISBN 952-9651-08-2.

- Koskinen, Timo & Anne Mironen (2003). *Turvallinen ja terveellinen työpaikka on jokaisen oikeus*. SAK: Uusi työturvallisuuslaki. Valkealan Painokarelia 2003. ISBN 951-714-222-6. Saatavilla Internetistä: <http://netti.sak.fi/sak/pdf/tyoturv.pdf>
- Kossek, Ellen Ernst; Thomas Kalliath & Parveen Kalliath (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment - An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower* 33:7 [online], 738 – 753. Available from Internet: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437721211268294>
- Kozica, Arjan & Stephan Kaiser (2012). A Sustainability Perspective on Flexible HRM: How to Cope with Paradoxes of Contingent Work. *Management revue* 23:3 [online], 239-261. ISSN 0935-9915.
- Kramar, Robin (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management* 25:8 [online], 1069-1089.
- Kurunmäki, Kimmo (2007). Vertailu. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, s. 74-92. Toimittaneet Markus Laine, Jarkko Bamberg ja Pekka Jokinen. Gaudeamus Helsinki University Press: Yliopistopaino, Helsinki. ISBN 978-952-495-032-9.
- Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, s. 9-38. Toimittaneet Markus Laine, Jarkko Bamberg ja Pekka Jokinen. Gaudeamus Helsinki University Press: Yliopistopaino, Helsinki. ISBN 978-952-495-032-9.
- Lindgreen, Adam & Valerie Swaen (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews* 12:1 [online], 1-7. Available from Internet: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47582553&site=ehost-live>



- Lis, Bettina (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Review* 23:3 [online], 279-295. ISSN 1861-9916. Available from Internet: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/93051/1/750211423.pdf>
- Maas, Karen, Stefan Schaltegger & Nathalie Crutzen (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production* 136: Part A [online], 237-248. Available from Internet: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616304632>
- Moilanen, Liisa, & Ari Haapanen (2006). *Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus – Hyvät käytännöt yrityksen arjessa*. Työpoliittinen tutkimus 2006.
- Nazari, Jamal A.; Irene M. Herremans & Hussein A. Warsame (2015). Sustainability reporting: external motivators and internal facilitators. *Corporate Governance* 15:3 [online], 375 - 390. Available from Internet: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/CG-01-2014-0003>
- Niipola, Jani (2017). Brändi ottaa kantaa: "Me emme sano asioita, me teemme niitä". *Kauppalehti* 6.2.2017. Saatavilla Internetistä: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/brandi-ottaa-kantaa-me-emme-sano-asioita--me-teemme-niita/kPQSfVP5?ref=twitter:d563>
- Niipola, Jani (2017). Yrityksen pitää ymmärtää asiakkaan arvoja. *Kauppalehti* 6.2.2017. Saatavilla Internetistä: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/yrityksen-pitaa-ymmarrtaa-asiakkaan-arvoja/unnah8CV>
- Noe, Raymond A; John R. Hollenbeck, Barry Gerhart & Patrick M. Wright (2016). *Fundamentals of human resource management*. New York, United States: McGraw-Hill Education. 6th edition. 568 p. ISBN 978-1-259-25445-1.
- Nummelin, Tarja (2008). *Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna* [online]. Talentum Media Oy, 2008. Available from Internet: <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/CAEBCXJTFF#kohta:2>

- Pauwwe, Jaap (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies* 46:1, 129-142.
- Rissanen, Mikko & Elina Kaseva (2014). *Menetetyn työpanoksen kustannus*. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto, toimintapolitiikkayksikkö, strateginen suunnittelu -ryhmä. Saatavilla Internetistä: [http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33](http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33)
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge (2017). *Organizational Behaviour*. Pearson Education Limited. 739 p. ISBN 978-1-292-14630-0.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Jari Eskola (2007). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus. 184-195 s. ISBN 978-952-451-164-3.
- Terävä, Kimmo & Pirkko Mäkelä-Pusa (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö [online]. ISBN 978-952-5961-03-4. Saatavilla Internetistä: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimies%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>
- Truss, Catherine; David Mankin & Clare Kelliher (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press. 357 p. ISBN 978-0-19-958306-5.
- Tung, Rosalie L. (2015). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business* 51: 1 [online], 142–152. Available from Internet: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951615000838>
- Turja, Johanna; Simo Kaleva, Marketta Kivistö & Jorma Seitsamo (2012). *Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla*. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN 978-952-261-230-4. Saatavilla Internetistä: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131561/Tyokyvyn-varhainen-tuki.pdf?sequence=1>

- Uotila, Timo-Pekka & Riitta Viitala (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* [online]. Viitala, Riitta & Järnlström, Maria. Vaasan yliopiston julkaisuja. 221 s. ISBN 978-952-476-538-1. Saatavilla Internetistä: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf /isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Uusitalo, Hannu (1995). *Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan*. 2. painos. Hannu Uusitalo ja Werner Söderström Osakeyhtiö 1991. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.
- Van de Voorde, Karina; Jaap Pauwe & Marc Van Veldhoven (2011). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews* 14, 391-407.
- Vanhala, Sinikka (1995). Human resource management in Finland. *Employee Relations* 17:7, 31-56.
- Vastuullisuusraportti.fi (2016). Vastuullisuustietoa yrityksille – ajatuksia vastuullisuuden raportoinnista [online]. Saatavilla Internetistä: <http://vastuullisuusraportti.fi/>
- Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä*. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 368 s. ISBN 978-951-37-6358-9.
- Viitala, Riitta & Timo-Pekka Uotila (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* [online]. Viitala, Riitta & Järnlström, Maria. Vaasan yliopiston julkaisuja. 221 s. ISBN 978-952-476-538-1. Saatavilla Internetistä: [http://www.uva.fi/materiaali /pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali /pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Williams, Larry J. & Stella E. Anderson (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management* 17:3, 601-617.
- Yin, Robert K. (2012). *Applications of Case Study Research*. United States: Sage Publications, Inc. 231 pp. ISBN 978-1-4129-8916-9.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Haastateltavan taustatiedot**

Nimi, ikä, nimike ja työtehtävät yrityksessä, työsuhteen pituus nykyisessä organisaatiossa

#### **Henkilöstöjohtaminen**

Minkälainen henkilöstöosasto yrityksessä on?

Millaisia tavoitteita yrityksessä on asetettu henkilöstöjohtamiselle?

Millaiset arvot ohjaavat yrityksen henkilöstöjohtamista?

Miten läpinäkyviä henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat?

#### **Vastuullisuus yleisesti organisaatiossa**

Mitä vastuullisuudella tarkoitetaan (tässä yrityksessä)?

Minkälainen vastuullisuusosasto teillä on, jos erillinen?

Milloin vastuullisuusteema on alkanut saada enemmän huomiota yrityksessä?

Miksi vastuullisuusteema on noussut esiin?

Mitä asioita vastuullisuus koskee tänä päivänä?

Miten vastuullisuus näkyy yrityksen arjessa?

Millaiset arvot yrityksessä on?

Eroavatko yhteiskuntavastuu ja vastuullisuusteema toisistaan?

Miten yhteiskuntavastuu ja henkilöstöjohtaminen liittyvät toisiinsa?

Mitä (ja miten) vastuullisuudesta raportoidaan?

-yrityksen sisällä?

-yrityksen ulkopuolella?

Mitä vastuita yritysjohdolla, esimiehillä ja henkilöstöammattilaisilla on työntekijöille?

## **Vastuullinen henkilöstöjohtaminen**

Miten ymmärrät tai määrittelet vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen?

Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen on määritelty yrityksessä, jos on määritelty?

Puhutaanko vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ”ääneen”? Miksi tai miksi ei?

Miten vastuullista henkilöstöjohtamista käytännössä toteutetaan? Kerro esimerkkejä?

Missä asioissa tai käytänteissä vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei näy?

Mistä lähtien vastuullista henkilöstöjohtamista on tuotu esille?

Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kehittynyt vuosien aikana?

Millaisia vaikutuksia vastuullisella henkilöstöjohtamisella on ollut?

Millaisia ongelmia vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy?

Koetko, että työsopimus on kaikin puolin selvä molemmille osapuolille myös vastuullisuuden osalta?

## **Työhyvinvointi**

Millä keinoilla työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan yrityksessä?

Miten työntekijöiden hyvinvointia yrityksessä voisi parantaa/edistää?